3 1761 11726565 2


Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

https://archive.org/details/31761117265652

Government
Publications

63

ESTIMATES

Agriculture and Agri-Food Canada

2006-2007
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2006

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Toll free: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
E-mail: publications@pwgsc.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2007-III-1
ISBN 0-660-62962-3

Agriculture and Agri-Food Canada

2006-2007

Report on Plans and Priorities

Agriculture and Agri-Food Canada
Agriculture et Agroalimentaire Canada

Canada

HOW TO READ THIS REPORT

This Report on Plans and Priorities presents Agriculture and Agri-Food Canada's (AAFC) planned program activities for the fiscal year 2006-2007. The report's structure is as follows:

Section I, Plans and Priorities Overview, contains an introductory message from the Minister of Agriculture and Agri-Food and Minister for the Canadian Wheat Board, summarizing the Department's plans and priorities. This section also contains: a Management Representation Statement, signed by the Deputy Minister and the Associate Deputy Minister; Summary Information in table format, designed to provide a quick view of AAFC's reason for existence, the total financial and human resources the Department manages, and an overview of departmental program activities by strategic outcome; an outline of all priorities, and areas of the Department's vision, mandate and strategic outcomes, and benefits accruing to Canadians from its activities; highlights of performance accomplishments by program activities that contribute towards ongoing departmental priorities; and the management framework that the Department uses to deliver results.

Section II, Analysis and Performance, provides a detailed analysis of AAFC's program activities by strategic outcome: Security of the Food System, Health of the Environment and Innovation for Growth. This section also describes the program activities of the Rural Secretariat and the Co-operatives Secretariat, and the two agencies that report to Parliament through the Department: the Canadian Pari-Mutuel Agency and the National Farm Products Council.

Section III, Supplementary Information, contains Financial Tables, Horizontal Initiatives Information, Key Government-wide Themes, Statutory Annual Reports, and Parliamentary Committee Reports and audits and evaluations that apply to the work of the Department during the reporting year.

Section IV is Other Items of Interest. These include the portfolio's organizational chart and contacts, and Legislation and Acts administered by the Minister of Agriculture and Agri-Food and other agencies in the portfolio. Also, this section has an appendix providing links to electronic resources for further information.

Due to rounding, figures may not add to totals shown.

In our continuing effort to provide Canadians with on-line access to information and services, we are including web links to more information and highlights. These links are indicated by  .

We are committed to continuous improvement in our reporting. We therefore welcome receiving your comments on this report. Please send us your comments:

By Mail:
Strategic Management
Corporate Management Branch
Agriculture and Agri-Food Canada
Sir John Carling Building
Floor 8, Room 818
930 Carling Avenue,
Ottawa, Ontario, K1A 0C5

By Fax:
613 759-6729

By Email:
chadwicks@agr.gc.ca

Table of Contents

Message from the Minister 1
Management Representation Statement 3
Summary Information 4

SECTION I: Plans and Priorities Overview 5

Introduction 5
Structure of the Report 7
Operating Environment 7
Our Strategic Response 9
Our Management Priorities 18
Parliamentary Committee Reports 22
Conclusion 23

SECTION II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome 25

Security of the Food System 25
Health of the Environment 35
Innovation for Growth 40

Horizontal Initiatives 49
Agriculture and Agri-Food Canada's Horizontal Initiatives 49
Rural and Co-operatives Secretariats 49
Rural Development 49
Co-operatives Secretariat 52
Sustainable Development Strategy 53
Agencies reporting to Parliament through Agriculture and Agri-Food Canada 55
Canadian Pari-Mutuel Agency (CPMA) 55
National Farm Products Council (NFPC) 56
SECTION III: Supplementary Information 59
Financial Tables 59
SECTION IV: Other Items of Interest 71
Agriculture and Agri-Food Portfolio 71
How to Reach Us 72
Appendix A – List of Web Sites 75

Message from the Minister



The Honourable Chuck Strahl

If there is a word that could be used to best describe Canada's agriculture and agri-food sector, it is *opportunity*. Agriculture is integral to creating opportunities for Canadians. The sector employs one in eight Canadians, accounted for more than $26 billion in exports in 2005, and generates more than eight per cent of Canada's gross domestic product. It is innovative, it fosters good environmental stewardship, and it is a key contributor to the vitality of our rural communities.

As Minister of Agriculture and Agri-Food and Minister for the Canadian Wheat Board, it is my job to help champion Canadian agriculture and agri-food, both at home and around the world. And it is the Government of Canada's goal and commitment to help agriculture grow, prosper and be competitive on the world stage. This is key to the continued success of Canada's economy, and it is key to continuing to create opportunities for the sector, and for all Canadians.

I am honoured and privileged to have the chance to work for a sector that is of such significant economic, environmental and social importance to our country. Indeed, I am optimistic about the future of Canada's agriculture and agri-food sector.

Its productivity growth far surpasses other sectors of the economy, and has done so for decades. The sector has proven itself to be innovative and adaptive, able to constantly evolve to meet the needs of consumers. That is why Canadian agriculture and agri-food products are known and respected at home and around the world for their superior quality.

And I am proud to say that all organizations within the agriculture and agri-food portfolio – including Agriculture and Agri-Food Canada, the Canadian Dairy Commission, the Canadian Food Inspection Agency, the Canadian Grain Commission, Farm Credit Canada, and the National Farm Products Council – are working in concert to maintain the strength and productivity growth of the sector.

Of course there are challenges. Declining farm income, for example, has been a persistent frustration to the sector. One of the first things the new Government did upon taking office was accelerate the payout of the $755 million Grains and Oilseeds Payment Program. We will also be replacing the Canadian Agricultural Income Stabilization program, to ensure income stabilization and disaster assistance best serves the needs of farmers, while remaining affordable to taxpayers. And we are making good on our commitment to provide an additional $500 million each year for agriculture to help address immediate farm needs and build profitability for the long term.

Another important priority for the Government of Canada will be the implementation of a Cover Crop Protection Program to protect prairie farmers. This program will create a compensation fund for farmers facing the devastating consequences of crop damage caused by severe flooding.

Canadian producers will also be assisted by the Enhanced Spring Credit Advance Program, which we announced for the 2006 crop year, and the recent amendments to the Agricultural Marketing Programs Act, which combines the Spring Credit Advance Program and the Advance Payments Program into one program. These initiatives will provide increased benefits not just to crop producers, but to producers of other commodities and livestock as well.

To help the sector take greater advantage of new opportunities, we will continue to work towards the development of a Science and Innovation Business Plan to build a national science capacity for agriculture, and we will keep working across the entire value chain – or as we like to say, from the farm to the fork – to help ensure faster adoption and commercialization of scientific and technical knowledge.

We will also pursue our commitment to ensure all motor vehicle fuel in Canada contains an average of five per cent renewable fuel content, such as ethanol or biodiesel, by 2010. The Government of Canada is going to make sure farmers have the opportunity to profit from this new environmentally sensitive alternative.

At the same time, we want to achieve an outcome at the World Trade Organization which benefits all of Canadian agriculture. We are committed to lowering the international trade barriers and unfair trade-distorting domestic subsidies in other countries. The Government will continue to advance the interests of our agriculture sector through multilateral, regional and bilateral trade initiatives.

We will also provide Canadian wheat and barley producers with the ability to choose how they market their products. We will provide western Canadian producers with the ability to market their grains either through the Canadian Wheat Board, or to a buyer of their choice.

And relevant to all of this work, an important priority for the portfolio during the next two years will be the development of the next generation of agriculture and agri-food policy, to provide an enduring foundation for profitability throughout the value chain. The agreements on the existing Agricultural Policy Framework expire in 2008, so as a portfolio we will be working in close collaboration with our provincial and territorial counterparts and with a wide range of stakeholders to develop new policies and programs that meet the needs of the entire agriculture and agri-food sector.

To demonstrate how the Department is going to respond to some of the challenges facing the sector during the next three years, I am pleased to present to Parliament and all Canadians the Agriculture and Agri-Food Canada's Report on Plans and Priorities (2006-2007). This report outlines the fiscal and strategic direction that the Department will pursue.

I look forward to working with the entire agriculture and agri-food portfolio, with producers, with provincial and territorial governments, with industry and with all Canadians, to ensure the agriculture and agri-food sector remains competitive, innovative and strong. By fostering security of income for farm families and a solid economic foundation for rural communities, the Government of Canada is helping ensure the agriculture and agri-food sector can continue to create opportunities for producers and for all Canadians.



The Honourable Chuck Strahl
Minister of Agriculture and Agri-Food and
Minister for the Canadian Wheat Board

Management Representation Statement

We submit, for tabling in Parliament, the *2006-2007 Report on Plans and Priorities (RPP)* for Agriculture and Agri-Food Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2006-2007 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports.*

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat (TBS) guidance.
- It is based on the Department's approved Program Activity Architecture structure as reflected in its Management, Resources and Results Structure.
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information.
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it.
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the TBS.



Leonard J. Edwards
Deputy Minister



Christiane Ouimet
Associate Deputy Minister

Summary Information

MANDATE

Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) provides information, technology, policies, and programs to achieve its three strategic outcomes:

1) Security of the Food System

2) Health of the Environment

3) Innovation for Growth

BENEFITS FOR CANADIANS

AAFC's departmental program activities, based on the vision-driven Agricultural Policy Framework, form a cohesive action plan that is working for the benefit of all Canadians. The Canadian agriculture and agri-food sector will enjoy enhanced business stability. Consumers will be confident in the safety and quality of their food and the environmentally responsible methods used to produce it. Canadians will also benefit from a range of new food and non-food products that will improve their day-to-day quality of life. A stronger Canadian agriculture and agri-food sector will, in turn, strengthen the Canadian economy as a whole.

Departmental Resources (Total Planned Spending)

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
$ Millions	FTE*	$ Millions	FTE	$ Millions	FTE
3,853.9	6,257	2,595.9	6,257	1,708.6	6,257

Departmental Program Activities

		Planned Spending (Net)		
Program Activity	Type	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Security of the Food System				
Business Risk Management	Ongoing	2,689.2	1,487.0	1,149.7
Food Safety and Food Quality	Ongoing	121.3	100.2	38.9
Markets and International	Ongoing	79.5	78.3	57.5
National Farm Products Council	Ongoing	2.6	2.7	2.7
Total Security of the Food System		*2,892.6*	*1,668.2*	*1,248.8*
Health of the Environment				
Environment	Ongoing	331.4	275.1	158.5
Total Health of the Environment		*331.4*	*275.1*	*158.5*
Innovation for Growth				
Innovation and Renewal	Ongoing	572.2	599.1	271.9
Markets and International	Ongoing	34.1	33.6	24.6
Rural and Co-operatives	Ongoing	23.7	20.0	4.7
Canadian Pari-Mutuel Agency	Ongoing	0.0	0.0	0.0
Total Innovation for Growth		*630.0*	*652.7*	*301.3*
TOTAL		**3,853.9**	**2,595.9**	**1,708.6**

* Full Time Equivalents

The figures have been rounded to the nearest millions of dollars. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as $0.0.
Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

Plans And Priorities Overview

INTRODUCTION

Canada's agriculture and agri-food sector is integral to creating opportunities for Canadians, and pursuing opportunity is central to the federal government's approach to building a strong and dynamic Canadian economy. Helping agriculture grow, prosper and be competitive on the world stage is key to the Canadian economy.

The sector's economic contribution each year is enormous. The agriculture and agri-food system, or value chain – including primary farming, processing, distribution and retail services – provides one out of every eight jobs in Canada, and accounts for about $151 billion in annual retail and food service sales, including more than $26 billion in exports. Canada is the world's fourth-largest agri-food exporter, behind the European Union, the United States and Brazil. Altogether, the sector is responsible for about eight per cent of Canada's total Gross Domestic Product.

Socially, the sector plays an important role, helping to maintain Canada's rural communities and the rural way of life. The hard-working people and communities that make up Canada's farming and rural landscape continue to be at the heart of this proud and productive industry.

However, each year brings new domestic and global challenges for producers, from natural risks, such as plant and animal diseases, to changing market-access conditions. These pressures attest to the inherently risky business environment confronting Canadian producers. The Government of Canada recognizes these pressures and has responded. It has committed an additional $500 million in annual funding for agriculture, along with an extra $1 billion for 2006-2007, to address immediate farm needs while it continues to work toward enhancing the sector's profitability for the long term.

For example, the government will help position the sector to benefit from increased market opportunities. At the World Trade Organization (WTO) agriculture negotiations, Canada has been seeking to improve market access for our exporters, and is also pursuing such efforts through regional and bilateral trade initiatives. In addition, Canada is working to prevent the emergence of unnecessary barriers to trade through WTO committees and international standard-setting bodies. These efforts on the international front are complemented with targeted marketing programs.

Canada will have to be among the world's leaders in developing and adopting new research and technology that will help drive innovation in areas where this country can claim a competitive advantage. Skills and business practices within the sector will need to be enhanced. Ties with the economic development, energy, health, biosecurity, and environment agendas will need to be strengthened.

The joint federal, provincial and territorial Agricultural Policy Framework (APF)  , agreed for the five-year period 2003-2008, provides a stable platform of policies and programs to enhance the long-term profitability, competitiveness and sustainability of the sector. The APF established a new policy direction for governments and industry by enabling a full shift towards a whole-farm approach.

The APF is made up of five integrated and complementary elements: (1) Business Risk Management, (2) Food Safety and Quality, (3) Science and Innovation, (4) Environment, and (5) Renewal. Policies and programs under all five elements are in place, most in partnership with provincial and territorial governments, and many delivered by stakeholder groups.

During the next three years, AAFC's plans and priorities will continue to address the needs of the sector for the benefit of Canada's farmers, agri-food and other industry stakeholders, and all Canadians. While the APF will serve as the basis for this work up until its expiry in April 2008, the Department will be developing the next generation of agriculture and agri-food policy, to provide an enduring foundation for profitability throughout the value chain. To achieve this, federal, provincial and territorial governments recognize the need to work together and have committed to consulting with a broad range of stakeholders.

Through AAFC, together with its portfolio partners – the Canadian Food Inspection Agency (CFIA), Farm Credit Canada (FCC), the National Farm Products Council (NFPC), the Canadian Dairy Commission (CDC), and the Canadian Grain Commission (CGC) – the federal government will continue to work with other governments and industry, as well as all other partners, to address immediate needs and establish a strong policy foundation that will ensure a competitive and profitable agriculture and agri-food sector for years to come.

Among its other key objectives for agriculture and agri-food, the Government of Canada will consult with its provincial and territorial partners, and with industry on program options for the Canadian Agricultural Income Stabilization (CAIS) program. The Government has made a commitment to replace the current integrated CAIS program with one that separates stabilization and disaster relief, to ensure this type of programming is simpler and more responsive to the needs of Canadian producers, while also being affordable to taxpayers.

An important focus for the Government of Canada is to continue to support farmers and farming communities through investments and more effective programming that better meets their needs and recognizes the circumstances they face. An example is the Cover Crop Protection Program (CCPP), under which a one-time federal payment will be available to producers who were unable to plant a commercially viable crop in 2005 and 2006 due to spring flooding. The Government has also introduced the Canadian Farm Families Options Program, a pilot program designed to help lower-income farm families explore options to raise their income for the future and provide short-term income support to lower-income farm families.

The federal government will also work with all partners to ensure Canada is well prepared to respond to a possible prolonged or widespread outbreak of avian influenza, and that the necessary precautions and preparations are taken to deal with other possible biosecurity issues as they relate to agriculture. Canada remains vigilant against bovine spongiform encephalopathy (BSE) and, as such, measures have been implemented to strengthen Canada's BSE-related feed restrictions to provide additional protection to the health of Canada's cattle herd. Funding has also been committed to assist with related disposal issues.

International trade is critical for Canada's agriculture and agri-food sector. That is why the Government of Canada has been working hard in the WTO agriculture negotiations to achieve a more level playing field for Canada's agriculture producers and processors. Canada's objectives have been and remain to work toward the elimination of all forms of export subsidies, the substantial reduction of trade-distorting domestic support and real and significant market access improvements. In close consultation with the provinces and industry stakeholders, the Government will continue to advance the interests of Canada's agriculture and agri-food sector at the WTO and also through regional and bilateral trade initiatives.

AAFC will work to ensure key sectors such as grains and oilseeds can continue to pursue profitability for their operations. This encompasses providing advice on regulatory policy decisions coming out of the current review of the Canada Grain Act and developing an action plan to achieve the Government of Canada's commitment to enable western grain farmers to participate voluntarily in the Canadian Wheat Board.

The Government of Canada will help boost the long-term competitiveness of the agriculture and agri-food sector by implementing measures to help producers move into promising niche markets, support producers' efforts in biofuels ventures and create research networks related to the bioeconomy.

Indeed, the development of biofuels is a priority for the Government of Canada, and AAFC will work with other federal departments, provinces, territories, and the entire sector to expand the use of biodiesels and ethanol in Canada's energy supply. The Government has committed to requiring an average of five-per-cent renewable fuel content in all Canadian transport fuel by 2010. This may help increase demand for grain and oilseeds each year, presenting a great opportunity for

Canadian producers. The federal government will ensure the agriculture and agri-food sector is in a position to benefit from the increased use of biofuels.

AAFC's work in biofuels and other bioproducts will be a key part of the Department's new Science and Innovation Business Plan. This plan will help ensure AAFC continues to support the future competitiveness and prosperity of the agriculture and agri-food sector, and stays on the leading edge of new scientific advances.

The Government of Canada's agenda is based upon the values of integrity, family, respect for work, achievement, and commitment to a strong and free Canada. The plans and priorities of AAFC, described in this report, embrace these values and reflect the key federal themes of *accountability*, *opportunity*, *security*, and *community*.

STRUCTURE OF THE REPORT

This report is organized into four sections. Section I, Plans and Priorities Overview, outlines the contribution the agriculture and agri-food sector makes to Canada and Canadians. This is followed by a brief description of the operating environment, including key challenges and opportunities facing the sector and the Government. The balance of this first section provides a summary of the Department's strategic responses in both the short and long term.

Section II, Analysis of Program Activities by Strategic Outcome, provides a more detailed description of the program activities the Department plans to carry out in support of its three strategic outcomes: (1) Security of the Food System, (2) Health of the Environment and (3) Innovation for Growth. Section II also describes the program activities of the Rural Secretariat and the Co-operatives Secretariat, and the two agencies that report to Parliament through the Department: the Canadian Pari-Mutuel Agency (CPMA) and the National Farm Products Council (NFPC).

Section III, Supplementary Information, presents AAFC's financial information tables.

Section IV, Other Items of Interest, presents the organization of the Department and provides the names, titles and contacts of senior departmental and portfolio officials.

OPERATING ENVIRONMENT

The Canadian agriculture and agri-food sector has played an important role in this country's economy for generations. The sector is undergoing significant change, particularly as the international trade environment becomes more open. In recent years, the sector's growth has been fueled by value-added exports, but with challenges like low-cost competition in bulk commodities, some primary producers have faced mounting difficulty in earning income from the marketplace.

Just as Canada's agriculture and agri-food sector has undergone significant change, agriculture around the world has experienced a radical transformation both structurally and technologically in the latter half of the 20th century. Driven by advances in science and technology, the pace of change will continue to accelerate in the years to come.

Advances in technology and productivity improvements have expanded the capacity to produce agricultural commodities faster than the growth in demand, thus resulting in commodity surpluses and resulting in a sustained, long-term, real decline in many commodity prices.

Agricultural policies of some countries have also contributed to low prices. Increased international competition has put downward pressure on prices, particularly in recent years, and will likely continue to push prices down, regardless of the level of government support. For example, in several major commodities, such as oilseeds, low-cost countries are expanding production and capturing global market share despite relatively low levels of government support.

The Canadian agriculture and agri-food sector has successfully expanded value-added processing of food products, leading to more than a doubling of the value of Canadian agri-food exports during the past 15 years – from $10 billion to more than $25 billion. While the long-term growth potential for value-added food products is not expected to be sufficient to sustain the sector in the future, it will have substantial opportunities for sustainable profitability and growth based on new uses for agricultural, agri-food and non-food products in the emerging sustainable economy.

Production Risks and Market Conditions

From animal diseases such as BSE and avian influenza, to adverse weather and environmental conditions such as drought, floods, frost, and pests, producers in Canada face daunting natural risks each year that are beyond their control. The timing of these events are unpredictable, and the consequences are often wide-ranging and occasionally devastating. In short, production risks will always be intrinsic to the agricultural business. The APF was developed with this reality in mind.

Consumers of today have unparalleled power in the marketplace, both here in Canada and around the world. Buyers are increasingly conscious of the safety and quality of their food, and are demanding a new level of responsibility in how food is produced and processed. They want a greater variety of products, and expect a higher nutritional value in those products. Continuing to meet and exceed these demands will create new markets and opportunities for the Canadian agriculture and agri-food sector.

At the same time, world trade and market access issues can have an acute effect on producers at home. International market conditions, such as intensifying competition for market share from low-cost producers around the world, provide challenges for Canadian producers and processors, while new markets and products create new opportunities. As well, the market regulations and agricultural policies of nations around the world can have implications for imports of Canadian products. At any time, border and import issues can arise that work against the normal flow of Canadian agricultural exports.

For Canada, international trade is critical to the growth and prosperity of the agriculture and agri-food sector. In 2005, Canada exported $26.2 billion and imported $21.1 billion in agriculture and agri-food products. Canada's agriculture and agri-food exports have more than doubled since the early 1990s, with exports of consumer-oriented products more than quadrupling over this period.

Because of the central importance of international trade to Canadian agriculture, AAFC has been an active participant in the WTO agriculture negotiations, and has been pressing for an outcome to the Doha Development Round of negotiations that benefits Canada's entire agriculture and agri-food sector.

Canada was extremely disappointed at the impasse reached in the WTO Doha negotiations in July 2006. Nevertheless, Canada remains committed to more liberalized trade, the rules-based multilateral trading system and the objectives of the Doha negotiations. Pursuit of opportunities for Canadian agriculture through regional and bilateral trade initiatives will also remain an important part of the Government's efforts to promote the future prosperity and competitiveness of the sector.

Science and Innovation Underpin the Sector's Future

Canadian producers have proven themselves to be more than capable of capitalizing on opportunities. As a nation that depends on trade and has a relatively short growing season, Canada needs to exploit every available competitive opportunity.

One of Canada's greatest strengths is its ability to innovate. Scientific research has helped Canadian producers to be among the most effective and cost-efficient in the world. More than ever, innovation holds the key to the sector's long-term profitability and competitiveness.

The rise in biotechnology has stimulated the emergence of a renewable-resource based bioeconomy with a vast array of new value-added possibilities for Canadian producers and processors, including biopesticides, which help farmers reduce the amount of chemicals used in food production; using micro-organisms to break down waste and provide cleaner water; functional foods, nutraceuticals and biopharmaceuticals, which help people live healthier and better lives; and biofuels that produce less greenhouse gas emissions and other bioproducts for use in all aspects of day-to-day life. In these ways and more, Canada's agriculture and agri-food sector has the potential to capture new markets for food and non-food products and further improve its competitive edge.

The ability of the sector and the entire country to compete successfully in the international marketplace is directly tied to its ability to generate and capitalize on ideas. While being able to turn an innovation into a commercially successful product, process or service is important, so, too, is being first to the marketplace.

Our competitors realize this as well and are putting an increasing emphasis on innovation. Getting to the market faster, smarter and with better products and services is crucial to increasing the profitability of the Canadian agriculture and agri-food sector in the long run.

Environmental Responsibility Must Continue to Improve

Consumers are increasingly conscious of the conditions under which their food is produced, and have greater expectations that the agriculture and agri-food sector meet high standards for environmental responsibility. Consumer and advocacy groups are concerned about the use of pesticides and other chemicals, and their impacts on the health of the environment, food safety, farm workers, and the public. Producers and processors – already admirable stewards of the environment – realize that ensuring better environmental performance through improved agricultural practices is an essential part of ensuring responsible use of agricultural resources. At the same time, meeting increasingly stringent environmental standards offers great opportunity for the entire sector, in terms of increased marketability of agricultural products and the preservation of the environment. Such efforts also promote increased public awareness and support of the sector's environmental stewardship efforts and the production of safe, high-quality food in an environmentally friendly way.

The agriculture and agri-food sector also has an important and unique role to play in helping Canada reduce greenhouse gas emissions and reverse the trend of climate change. For their part, producers need to find ways to adapt and respond to the effects of climate change on their operations. Moreover, the entire sector must continue to develop ways to minimize greenhouse gas contributions, which will help to reduce overall greenhouse gas emissions in Canada and clean up the air Canadians breathe.

Alignment with Government-wide Priorities and Outcomes

AAFC's program activities reflect and support the Government of Canada's broad priorities and goals to create opportunities for Canadians, make the economy more productive and competitive and make Canadian communities better places to work, play and grow. Budget 2006 reflected this commitment by providing an additional $1.5 billion to Canada's agriculture and agri-food sector for 2006-2007. The Department works with producers, stakeholders and other levels of government to help ensure that the sector is competitive domestically and internationally, viable and prosperous, and contributing to a strong economy, while protecting and promoting integrity of the environment.

The Whole of Government Framework provides a structure for mapping the contributions of departments, agencies and Crown corporations to a set of high-level Government of Canada outcomes. AAFC's activities are focused in the following outcomes under the Framework:

- Economic: Strong Economic Growth
- Economic: An Innovative and Knowledge-Based Economy
- Economic: A Fair and Secure Marketplace
- Economic: A Clean and Healthy Environment
- International: A Prosperous Canada through Global Commerce

OUR STRATEGIC RESPONSE

The APF provides a set of policies and tools to manage risks and enhance profitability. It has an international dimension that cuts across the five pillars to leverage progress made at home for success abroad. It was developed to respond to challenges facing the sector – such as consumer demands related to food safety, food quality, environmental practices, globalization, and rapid scientific and technological change – and was designed to maximize new opportunities.

The comprehensive policy framework provided by the APF guides the Department to achieve results under its three strategic outcomes – (1) Security of the Food System, (2) Health of the Environment and (3) Innovation for Growth.

The economics of the agriculture and agri-food sector are changing and the sector faces pressure to evolve. The Government of Canada has committed to conducting broad-based consultations in partnership with provincial and territorial governments to help develop the next generation of agriculture and agri-food policy, to provide an enduring foundation for profitability throughout the value chain.

While the work to develop this policy gets under way, the Department will continue to focus its efforts and resources on helping to create a competitive and innovative sector where partners work together to make Canada the world leader in agriculture and agri-food, meeting domestic and global customer demands while respecting the environment.

AAFC will pursue key program activities under each of its three strategic outcomes to advance the agriculture and agri-food agenda and ensure the best quality of life for all Canadians.

Strategic Outcome: Security of the Food System – A secure and sustainable agriculture and agri-food system that provides safe and reliable food to meet the needs and preferences of consumers

Program Activity: Business Risk Management

Farming in Canada means dealing with risk. Business Risk Management (BRM) means ensuring producers have the tools they need to manage that risk as effectively as possible to minimize its impact on farm incomes.

AAFC's approach to BRM is based on two core programs: the *Canadian Agricultural Income Stabilization* (CAIS) program and *Production Insurance*. These programs are designed to work together to help producers manage the business risks associated with farming. Both are jointly funded by federal and provincial and territorial governments.

The CAIS program is designed to help producers manage farm income risk. Under the program, as currently designed, stabilization and disaster protection are integrated into a single program, helping producers protect their operations from both small and large drops in income. Throughout 2006-2007, the Government of Canada will be working with its provincial and territorial partners, and industry, to put in place programming that is simpler and more responsive to the needs of Canadian producers. Specifically, the Government will be consulting on program options, including replacing the current integrated CAIS program with one that separates stabilization and disaster relief, as well as developing a more responsive approach to valuing inventories under CAIS. In the interim, until these options are adopted and governments proceed with improvements, the CAIS program will remain in place for the 2006 program year.

CAIS is a *whole-farm* program available to eligible farmers. Since funding allocations under the program are demand-driven, assistance goes where it is needed, with no fixed cap on government funding for any given year. Improving the delivery of the program across Canada continues to be a high priority for federal, provincial and territorial governments.

Producers of milk, poultry and eggs primarily use supply management to stabilize their revenues. The supply-managed system provides mechanisms to allow individual producers to manage most business risk. The federal government will work to ensure that agricultural industries that choose to operate under domestic supply management remain viable. The Government recognizes that Canada needs efficient production planning, market-based returns to producers and predictable imports to operate domestic supply management systems.

Supply-managed sectors are eligible for financial assistance, under the CAIS program, whenever their margins in a year fall by more than 30 per cent.

Production Insurance is an expansion and enhancement of the long-standing *Crop Insurance* program. Production Insurance not only provides income protection against production losses resulting from uncontrollable natural hazards, it also covers more commodities and provides a broader range of program choices for producers. The program provides relatively stable levels of protection even after multiple years of loss, protection based on specific crops tailored to individual farmers' experiences, and quick payments once losses have been determined. In 2006-2007, a review of the Production Insurance

program will be undertaken with a view to developing options for further expanding it to cover livestock and fresh horticultural commodities.

These two core BRM programs are complemented by *Financial Guarantee* programs, including the *Spring Credit Advance Program* (SCAP), the new *Enhanced Spring Credit Advance Program* (ESCAP), the *Advance Payments Program* (APP), the *Farm Improvement and Marketing Co-operatives Loan Act* (FIMCLA) program, and the *Price Pooling Program* (PPP), as well as the *Private Sector Risk Management Partnerships* (PSRMP) program.

The SCAP provides crop producers interest free advances of up to $50,000 in the spring to offset input costs, while the APP provides a maximum $250,000 advance in the fall (with the first $50,000 interest free), so producers can store their crops and sell them throughout the crop year to achieve higher returns. Bill C-15, an Act to amend the Agricultural Marketing Programs Act (AMPA), received Royal Assent on June 22, 2006. This new legislation will enable the SCAP and the APP to be combined into one program under the APP and allow producers of other commodities and livestock to be eligible for benefits under the program. Under the new APP, advances will be for a maximum $400,000, and the first $100,000 will be interest free. Following the regulatory process and the development of the delivery system, it is anticipated that program will be available by January 1, 2007.

To enable producers of existing eligible crops to have access to some of these new program benefits for the 2006 crop year, the ESCAP was announced on May 18, 2006. The ESCAP provides for interest free advances of up to $100,000 with a repayment period until September 30, 2007.

The FIMCLA program provides producers with access to credit to improve farm assets, strengthen production, and improve the financial viability of their farms. Through the program, loans of up to $250,000 for producers and $3 million for co-operatives owned by active producers are guaranteed by the federal government. Consultations during the summer of 2006 will help determine how the FIMCLA program can be more effective in meeting the capital needs of producers including beginning farmers and agricultural co-operatives. These consultations will also play a role in modernizing the delivery mechanisms/processes of the program and addressing co-operative development issues.

The PPP provides a price guarantee to marketing agencies for agricultural products. The guarantee protects the marketing agencies and its producers against unanticipated declines in the market price of their products. The agencies can then use the guarantee as security to obtain credit from a lender.

AAFC and FCC have worked co-operatively on the delivery of several federal programs, and a portfolio working group is being established to develop an implementation plan for further collaboration on federal programs.

Program Activity: Food Safety and Quality

Public confidence in the safety and quality of food products is vital to the economic sustainability of Canada's agriculture and agri-food sector. Consumers continue to demand more information and greater assurances about the safety and quality of the food they eat, and they require healthy, nutritious products for the best quality of life. Enhancing Canada's food safety and quality systems requires AAFC to continue to work with its portfolio partners and other federal organizations, provincial and territorial governments, producers, and processors, for a horizontal and cohesive approach.

To this end, federal, provincial and territorial governments are developing a co-ordinated approach to the development of food policy in Canada. Through the National Food Policy Framework, governments are setting complementary policy directions and goals that will strengthen the agriculture and agri-food system and enhance consumer confidence, health protection and promotion, and economic growth.

For example, having dealt together with the consequences of incidents such as BSE and avian influenza in Canada, governments recognize that animal health has significant impacts on public health, environmental sustainability, food security, and the economic well-being of the agriculture and agri-food sector and of Canadians as a whole. That is why AAFC, the CFIA and the numerous collaborators involved in maintaining Canada's enviable animal health status continue to develop co-ordinated policies, programs and tools, such as the National Agriculture and Food Traceability

System, to increase our capacity to manage current and emerging risks. AAFC is also collaborating with federal and provincial partners to enhance on-farm biosecurity measures.

One of the Government of Canada's primary objectives regarding the management of BSE is to assist the cattle and beef industry to regain and expand international markets. As a component of completing Canada's response to BSE, measures have been implemented to strengthen Canada's BSE-related feed restrictions to provide additional protection to the health of Canada's cattle herd, and funding has been committed to assist with related disposal issues.

AAFC scientists, with their portfolio partners, will continue to find ways to enhance livestock health and welfare through innovative nutrition, stress management and disease control strategies in livestock production. They will also enhance food safety through the detection, characterization and control of food-borne hazards, and improve human nutrition and wellness by conserving the functional properties of food from production to retail.

With funding from the Canadian Food Safety and Quality Program (CFSQP), the agriculture and agri-food portfolio will continue to help producers and processors implement traceability and food safety systems, ensuring they have the tools they need to demonstrate the safety and quality of the products they sell.

Canadians are becoming increasingly aware of the direct linkages between health and diet and are looking for the Canadian food supply to offer products that could contribute positively to their health, or to minimize possible risks. AAFC scientists are focusing their efforts on enhancing human health and wellness. They are developing practical approaches to improve nutrition, making innovative products available, maximizing their benefits through customizing the formulations to meet consumer needs and generating scientific evidence needed to underpin health claims to facilitate their market entry. Discussions on the next generation of agriculture and agri-food policy that are currently under way provide the opportunity to incorporate specific health-related initiatives, thereby positioning the sector as a contributor to both the health of Canadians and a prosperous economy.

Program Activity: Markets and International

Canada is a trading nation, and the agriculture and agri-food sector is a big part of the country's trade success. AAFC, along with its portfolio partners, continues to work toward maximizing international opportunities for Canadian agriculture and food by building on Canada's reputation as a provider of safe, high-quality, innovative products produced in an environmentally friendly manner.

To achieve long-term success, Canadian producers and processors must adapt to a changing global marketplace. Consumers are becoming increasingly discriminating in their food purchases, placing new demands for safety and quality attributes. At the same time, producers and processors are faced with a rapidly increasing pace of technological change.

Compounding these challenges is the fact that the sector is facing new competition in the global marketplace from lower-cost countries. In addition, as they pursue international trade opportunities, Canada's producers and processors continue to confront trade-distorting domestic support, export subsidies and constraints on market access in other countries. Further, the rules governing trade in agriculture and food products need to be strengthened in many cases and followed consistently by all trading nations.

The critical importance of agricultural trade to Canada's economy and to Canadians means that for AAFC pressing for a positive outcome in the agriculture negotiations at the WTO will remain an important objective. Through the WTO Doha Round, Canada's objectives are to achieve the elimination of all forms of export subsidies, the reduction of trade-distorting domestic support and real and significant improvements to market access. Achievement of these goals would allow Canada's industry to prosper and grow as efficiently as possible and to its maximum potential. In this context, Canada has been and will continue to pursue the best possible outcome from the WTO agriculture negotiations for Canadian agriculture and agri-food, including both supply-managed and export-oriented sectors.

The suspension of the WTO negotiations in July 2006 was a significant setback, given the economic benefits that Canada stood to achieve from an ambitious

outcome, including for Canadian agriculture. Canada strongly supports efforts by WTO members to achieve a successful conclusion to the Doha Round of negotiations, and stands ready to re-engage if and when the negotiations resume. At the same time, Canada will also continue to pursue regional and bilateral trade negotiations which will have important implications for Canadian agriculture. AAFC will continue to work closely with other departments, in particular the Department of Foreign Affairs and International Trade, to ensure that Canada's overall trade policy agenda serves to sustain and advance the competitiveness of our agriculture and agri-food sector.

AAFC also remains committed to defending Canada's ability to make choices domestically about how to market Canadian products. The Department will continue to emphasize that decisions on the future of marketing systems should be made in Canada and not by international trading partners. The Government of Canada has committed to giving western grain farmers the option to participate voluntarily in the Canadian Wheat Board.

Continued success in world markets depends on international recognition of Canadian actions in food safety and quality, and environmental stewardship. Not only will this approach have a positive impact on those Canadians earning their livelihoods from the agriculture and agri-food sector, it will further enhance the sector's important contribution to this country's positive balance on trade. AAFC will continue implementing a strategy for branding Canadian agriculture and food. Building a strong brand will help differentiate Canadian products from the competition and is one of the ways AAFC is working to help stakeholders from across the value chain succeed in international markets.

The Canadian Agriculture and Food International (CAFI) program will also continue to support industry associations in gaining recognition for the safety and quality of Canadian agriculture and food products. For example, Canada will continue work to negotiate equivalency of the Canadian organic production system with the European Union.

In addition, through a joint federal-provincial-industry initiative called the Legacy Fund, the Department will launch an aggressive marketing campaign to reclaim and expand markets for Canadian beef to increase exports and reduce Canada's reliance on any single market.

Of equal importance to the interests of the Canadian agriculture and agri-food sector are activities undertaken to ensure that current market access is maintained and improved by engaging with trading partners on a bilateral level. To further these objectives, AAFC monitors market access conditions in individual markets and reports on them to ensure that Canadian exporters are aware of the requirements they must meet to successfully enter these markets. The Department also works together with other federal departments, Canadian representatives abroad, provincial governments, and industry stakeholders to develop trade policy advocacy strategies to ensure that any potential impediments to trade are avoided, or at least minimized as much as possible, before Canadian exports are negatively impacted. The Department's activities also include ensuring that Canadian interests are represented when they are challenged under our trading partners' domestic laws – for example, anti-dumping and countervail investigations or litigation intended to prevent a trading partner from improving market access.

Similarly, AAFC monitors the development of regulations or import requirements in export markets that could, when implemented, affect Canadian trade interests to ensure that they do not unduly or unjustifiably restrict trade with Canada and that they are consistent with our trading partners' commitments – for example, under the WTO Agreements or the North American Free Trade Agreement. These activities include making representations directly to foreign authorities – or assisting Canadian representatives abroad to make such representations – and working where possible with stakeholders in the market contemplating these regulatory amendments to make them aware of the potential impact on trade with Canada and to convey any concerns.

AAFC will remain engaged in discussions on how the Biosafety Protocol will be implemented to ensure Canadian trade will not be unduly affected nor be at a competitive disadvantage to other exporters. AAFC will also continue to play a role interdepartmentally in

determining Canada's positions at various multilateral fora, such as the WTO's Sanitary and Phytosanitary, Technical Barriers to Trade, and Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights Committees, as well as the international standard setting bodies such as the Codex Alimentarius Commission and the Office International des Epizooties.

AAFC will undertake this work to ensure Canada is fully engaged with its trading partners to ensure market access and prevent unnecessary barriers to trade from arising.

Strategic Outcome: Health of the Environment – An agriculture and agri-food sector that uses environmental resources in a manner that ensures their sustainability for present and future generations

Program Activity: Environment

The Government of Canada has committed to developing and implementing a new Made-In-Canada approach which will focus on the direct impacts the environment has on the health of Canadians and communities. The new approach will be effective, realistic and will focus on achieving improved health for Canadians, while ensuring a strong economy.

The Made-In-Canada approach is all about taking action domestically to achieve tangible environmental results. Canada's agriculture and agri-food sector has an important role to play in this plan.

The sector is unique because while it must adapt to the effects of climate change, it also needs to find ways to reduce its own greenhouse gas (GHG) emissions. Further, it can make an important contribution to the mitigation of overall greenhouse gases in the atmosphere through practices such as carbon sinks, by which carbon is removed from the atmosphere and stored in soil, biofuel production and use, and improved methods of agricultural waste management.

The Department recognizes both the opportunities and challenges facing the sector related to improving the health of Canadians, and will:

- work with Natural Resources Canada and Environment Canada to develop a national biofuels strategy and capture the economic benefits of biofuels production and utilization while enhancing the sector's environmental performance;
- work with Natural Resources Canada and Environment Canada to develop a system for estimating and reporting GHG emissions;
- work with other government departments to minimize the impact of potentially toxic substances that can be released into the environment by the agriculture and agri-food sector;
- work towards reducing the environmental impact from agriculture by identifying best managment practices to minimize environmental risks; and
- undertake climate data analysis, develop climate change scenarios for agriculture and use crop simulation models to improve understanding about potential climate stresses to crop production.

There are other environmental pressures facing the sector as well. Global competition, trade challenges and public expectations are accelerating the need to better use Canada's resources. Governments and industry have to respond to greater concern about the health and safety of food and the impact on natural resources such as air, water, soil, and biodiversity as a result of more intensive agricultural production practices.

By managing the effects of agriculture on the environment, producers can contribute to a better quality of life for Canadians and better sustain their operations. AAFC will continue to help producers develop their expertise in environmental management.

The Environmental Health National Science Program is developing new knowledge and new technologies to enhance the environmental performance of agricultural production and to protect Canada's natural resources: air, water, soil, and biodiversity. In the long term, the outcome of this research will sustain or improve the quality of the agri-environment and adjacent ecosystems. Environmental science activities guarantee that management practices bearing low environmental risk will be available for use by Canadian producers.

The Prairie Farm Rehabilitation Administration (PFRA) will continue to be key to the departmental focus on land and water resources. It will provide expertise, technical services and programs, such as Environmental Farm Plans, the National Farm Stewardship Program, Greencover Canada and the National Water Supply Expansion Program, to

producers and land managers to help them take innovative approaches to improving stewardship of natural resources.

Last year, AAFC launched the first phase of the National Land and Water Information Service (NLWIS), an investment in agri-environmental sustainability under the environment chapter of the APF. This will be a co-ordinated, national service providing easy and timely on-line access to detailed geographic information and interpretive models to support local and regional land-use decision making. As the new service goes on-line, it will transform the way in which Canadians access geographic information, and will give rise to better agri-environmental policies and increased understanding of the relationship between agriculture and the environment. The Department will continue implementation of the NLWIS as a co-operative and collaborative initiative to provide an ever-increasing slate of services to Canadians.

AAFC will work with provincial and territorial partners and industry on projects and policies designed to promote sustainable, economically viable and environmentally sound activities from the farm level and up the value chain. Canada is committed to protecting and enhancing the environment, and AAFC will help Canada achieve that goal.

Strategic Outcome: Innovation for Growth – An innovative agriculture and agri-food sector that develops food and other agriculture-related products and services in order to capture opportunities in diversified domestic and global markets

Program Activity: Innovation and Renewal

Innovation

Much of Canada's success as a trading country has been built on excellence in science and innovation. Nowhere has this been truer than in Canada's agriculture and agri-food sector where for more than a century, AAFC scientists and their partners have been working to create better opportunities for farmers and all Canadians.

The products of Canadian agricultural research are found around the world, on grocery store shelves, and as ingredients in a growing range of non-food products, from medicines and health products to building materials and environmentally friendlier fuels.

Canada's researchers are among the world's leaders in developing new crops and making improvements to animal breeding. In fact, AAFC accounts for almost half of the annual expenditures on agricultural research and development in Canada. This includes departmental research, as well as research funding provided to universities and other research providers to carry out agricultural research and development.

In the autumn of 2005, AAFC held extensive regional and national consultations with representatives from across the sector to seek feedback and advice on key science and research priorities and strategies to maximize returns from science investments.

These consultations made it clear that science and innovation are increasingly important to uniquely position Canada for success in global markets, as they are the keys to economic growth, improved competitiveness of the Canadian agriculture and agri-food sector and farm profitability.

During the consultations, stakeholders recognized science has a critical role to play in opening up new opportunities for the sector. Producers want new opportunities that increase their farm income. Processors want value-added food products and new uses for agricultural production, new products and new markets. Consumers (domestically and globally) want increased assurance of the safety and quality of the food system and enhanced environmental performance of the agriculture and agri-food sector. Provinces, territories and rural communities want economic development opportunities from agriculture.

While traditional food and feed markets remain key to Canadian agriculture, stakeholders recognize that the future for agriculture is not simply food and food products. Significant opportunities for growth exist for non-food products, such as biomaterials, biomedical products, biohealth products, bioenergy products, biochemicals, and biopharmaceuticals.

There is also an increasing recognition among stakeholders of the need to take a collaborative approach to address issues and opportunities that are increasingly complex, interrelated and multidisciplinary in nature. Stakeholders are aware that no one research provider can expect to have all the necessary resources and that significant benefit can be achieved through integration of efforts and resources.

For example, biofuels is a key element of the energy, environmental and economic agenda for the Government of Canada. AAFC is working collaboratively and in partnership with other science and research providers to explore the more efficient use of farm-based feedstocks for ethanol and biodiesel production and the use of waste products to generate methane gas for energy production. In the longer-term, a key research goal is to help integrate biofuels production into biorefinery processes that produce fuels and a variety of high-value co-products from biomass, thereby creating improved economic opportunities for farmers and the agriculture and agri-food sector while addressing energy and environmental goals at the same time.

As a result of its recent consultations, AAFC has an enhanced understanding of future research needs and is better positioned to develop its Science and Innovation Business Plan that will help the sector to become the world leader in supplying safe, high-quality and innovative products in world markets. Key national research priorities that have emerged from the consultations include:

- enhance human health and wellness through food, nutrition and innovative products;
- enhance the quality of food and the safety of the food system;
- enhance security and protection of the food supply;
- enhance economic benefits for all stakeholders;
- enhance environmental performance of the Canadian agricultural system;
- enhance understanding of Canadian bioresources and protecting and conserving their genetic diversity; and
- develop new opportunities for agriculture from bioresources.

An important part of the Science and Innovation Business Plan will be to ensure the Department's research efforts are complementary to those of other players in the national research community.

AAFC will increasingly pursue arrangements with its portfolio partners for collaboration, co-location and partnership opportunities to support the establishment of national networks of research facilities with world-class expertise.

Integral to success will be national consultation, co-ordination and co-operation among science providers to help ensure the collective research efforts and investments by governments, universities and the private sector are used to the country's greatest advantage.

Just as important as building scientific capacity for the agriculture and agri-food sector is ensuring the sector can more quickly put innovation to practical use. This will require a supportive business climate for innovation with:

- existing and new innovation chains oriented towards new opportunities and access to new domestic and export markets;
- approaches to managing intellectual property that facilitate innovative use in a timely manner;
- a regulatory environment that is flexible, credible, up-to-date with the latest advances in science and technology, and encourages investment and innovation; and
- an adequate supply of appropriately trained people to meet the requirements for strategic growth.

Renewal

Advances in science and technology promise a great future for the agriculture and agri-food sector. Continuous learning will ensure producers have the skills required to capitalize on these new opportunities. To this end, AAFC provides producers with several renewal programs to enhance their knowledge of and access to innovative practices and technologies that meet demands for safe, high-quality food produced in an environmentally responsible way.

The renewal programs offered by the Department include: the Canadian Farm Business Advisory Services (CFBAS) – comprised of Farm Business Assessment (FBA), Specialized Business Planning Services (SBPS) and Planning and Assessment for Value-Added Enterprises (PAVE) – and the Canadian Agricultural Skills Service (CASS).

Through Renewal programs, producers have access to a confidential, on-line benchmarking tool that allows them to compare their farm data with other farms of similar specialization and size within their region. Farmers and their families are also getting help in attaining their business and personal goals through a

single point of entry for professional business services. Producers who are considering establishing or expanding a value-added enterprise can access funds to retain the services of a business planning professional.

In 2004, AAFC launched the Advancing Canadian Agriculture and Agri-Food (ACAAF) program. The ACAAF program is a five-year, $240 million program designed to position Canada's agriculture and agri-food sector at the leading edge of new opportunities. The program provides funding for regional and national projects designed and implemented by the sector.

AAFC will continue to deliver renewal programs and will work to develop new options for the next generation of agriculture and agri-food policy. AAFC will make programs more easily accessible in various areas, including farm business advisory services, awareness, skills development, and access to capital, and will work with other players including FCC.

Program Activity: Markets and International

Canada's agriculture and agri-food sector has the potential to build on its reputation as a reliable supplier of products that meet and exceed consumer expectations. Realizing this potential – both at home and around the world – will require a focused, determined and innovative approach by governments and industry.

As mentioned, there are numerous market and trade challenges facing the sector. Globalization has made world markets more competitive as new, low-cost producers expand production. Market access is undermined by trade-distorting practices and circumvention of trade protocols. Consumers continue to raise the bar on food safety and quality and environmental practices.

The CAFI program will continue to support Canada's agriculture, food and seafood industry associations in their efforts to gain and expand international recognition for Canadian agriculture and food products. The program will help the industry deliver a comprehensive national strategy to ensure Canada is well-positioned to succeed in key markets, and respond to consumer demands and global competition.

Through the APF, AAFC will continue to help Canadian producers meet these challenges, while maximizing and capturing opportunities in both domestic and international markets.

A key to success in this area will be the implementation of a branding strategy designed to build on the strengths of the agriculture and agri-food sector and on Canada's reputation as a supplier of safe and high-quality food and food products. AAFC will continue to work closely with industry toward the implementation and integration of this strategy, as well as the development of other long-term strategies designed to bring increased market success to the sector.

To help the sector continue to take advantage of new and existing export opportunities, the Department will also work to strengthen international market and development relationships. This will be achieved through initiatives such as the *Canada-China Agriculture Development Program*, as well as through implementation of other international market engagement, international development and international scientific co-operation strategies.

Program Activity: Rural and Co-operatives

There is an obvious connection between a healthy and vibrant rural Canada, and a strong and prosperous agriculture and agri-food sector. It takes an entire network of rural communities in Canada to support a resource-based sector like agriculture; without those communities the huge contributions of the sector would be reduced. To ensure the sector remains strong, rural issues and priorities must receive due attention and consideration when policies, programs and legislation are developed.

Part of AAFC's mandate is to ensure viable rural communities, a mandate the Department shares with many other federal departments. As the federal lead on this horizontal initiative, AAFC will, during the next three years, identify rural community development priorities and develop an action plan for responding to those priorities. Information requirements and tools to support rural development in Canada will also be provided.

The AAFC mandate also includes co-ordination of federal government initiatives that support co-operative development. Canada has more than 10,000 co-operatives serving over 10 million citizens in different sectors of

the social economy such as housing, childcare, financial services, and agriculture. There are over 1,300 agricultural co-operatives with a combined membership of 400,000 independent farmers. Agricultural co-operatives employ 36,000 people and possess 15 to 20 per cent of the market for farm procurement, processing and marketing of farm products. They generate more than $19 billion per year in revenue and play a key role in the viability of rural communities.

During the next three years, AAFC will focus on the *Co-operatives Development Initiative* (CDI). The CDI is designed to provide expert assistance and advice to groups that want to start new co-operatives, or that need help to manage existing ones, and to study and demonstrate how co-operatives can be used in innovative and successful new ways.

Canadian Pari-Mutuel Agency (CPMA)

The CPMA regulates and supervises pari-mutuel betting on horse racing at racetracks across Canada. The agency's mandate is to protect the public against fraudulent wagering practices, thereby helping to maintain a viable racing industry. It is accountable to the Minister of Agriculture and Agri-Food.

A review has been launched of the CPMA's operations, practices and policies, designed to ensure the agency continues to be seen as fair and above board by the Canadian betting public, provincial regulatory bodies and the horse racing industry. The review is being undertaken with extensive consultation with a broad range of stakeholders in both the private and public sectors.

OUR MANAGEMENT PRIORITIES

To deliver on the APF vision for the agriculture and agri-food sector in the 21st century, AAFC moved to align its management structure with the Department's program activities. This new management structure, which evolved with the APF, is designed to provide the infrastructure and mechanisms needed for collaboration, to share responsibility to better address the horizontal policies and program issues and challenges in the agriculture and agri-food sector, and to maximize benefits for Canadians.

MANAGEMENT ACCOUNTABILITY FRAMEWORK (MAF)

AAFC continues to place a high priority on management excellence and has been actively engaged in the Treasury Board Secretariat's MAF since its inception in 2003.

The MAF summarizes the government's expectations of sound management. It is used by the Government of Canada to assess the performance of departments in key management areas – from financial to people management, from assigning accountabilities to reporting results.

Departmental management performance under the MAF is measured against 10 essential elements. AAFC's management commitments and priorities are outlined below.

Building on the Department's work over the past several years, AAFC is continuing to strengthen its management system. The Department has developed and implemented a comprehensive Strategic Planning and Accountability Framework. It consists of five interdependent components: Accountabilities and Responsibilities, Strategic Planning, Comptrollership and Financial Management, Results-based Management Framework, and Managing in a Matrix Environment.

The Framework provides the tools and internal policies to enable all departmental employees to work in the most efficient and effective manner possible, while emphasizing financial stewardship and accountability. It clearly demonstrates that AAFC's management practices are consistent with the Government of Canada's overall management agenda.

Portfolio Management

AAFC, together with its portfolio partners, is working to implement a portfolio approach to major issues and policies. There has been an extensive evolution in portfolio management since 2001, which has translated into continued adoption of portfolio management best practices. It demonstrates that AAFC's management practices are consistent with the Government of Canada's overall management agenda.

A co-ordinated approach has been taken with Main Estimates, Supplementary Estimates and Annual Reference Level Update. A strategic portfolio approach has been developed and will be implemented for annual planning and reporting.

Accountability

In keeping with enhanced Government of Canada policies designed to ensure sound financial comptrollership within federal departments, AAFC is in the process of implementing the Chief Financial Officer (CFO) model. The CFO will be accountable for managing financial risks within AAFC, understanding the financial implications of decisions before they are taken, reporting on financial results, and protecting against fraud, financial negligence, violation of financial rules or principles, and losses of assets or public money.

AAFC is also working to meet stringent new internal audit guidelines released by the Comptroller General of Canada. The Department's Chief Audit Executive (CAE) is responsible for overseeing and promoting professional conduct of internal audits. The CAE provides independent, objective information and assurance on the effectiveness and adequacy of the Department's governance, risk management and control processes, including assessing controls over financial management, financial reporting and evaluation of programs and activities.

The CAE is independent from departmental management and operations. This position has unimpaired ability to carry out responsibilities, including reporting findings to the Deputy Minister, the Departmental Audit Committee and the Comptroller General of Canada.

People

The *Public Service Modernization Act* (PSMA) is a cornerstone piece of legislation for modernizing human resources management in the public service. The ability of a department to maximize opportunities afforded by the PSMA is tied to the robustness of its human resources planning efforts. To support human resources planning at AAFC, the Department developed a corporate human resources planning approach in early 2005, aligned with the model designed by the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. AAFC's approach guides the Department's human resources planning, ensuring rigour and consistency, and bringing together human resources plans from individual branches to create one department-wide plan.

AAFC has made notable progress towards integrated human resources and business planning.

First, human resource planning is an integral part of the departmental strategic planning cycle and overall strategic management direction at AAFC. Its matrix governance model encourages branch management to consider the current and future human resource needs required to support team business plans, and enables the crosswalk of human resource needs to the longer-term strategic work needs of teams, and the Department as a whole.

Second, HR planning ensures the right people are recruited into the Department, and that development opportunities are made available to employees so that its workforce can respond to new work priorities and shifts in the strategic direction of the Department. AAFC recently launched several initiatives designed to help ensure individual employees are provided with career development opportunities that align with departmental priorities.

Key initiatives include the adoption of a competency-based HR management approach. AAFC has developed a suite of competency profiles for virtually all occupational groups and levels, and is integrating these into recruitment, staffing, learning, and the new Employee Performance Management Program. By integrating competencies into its staffing processes, in particular, the Department can hire people suited to a broader range of positions, not just one or a narrowly defined set of positions. This is critical to help AAFC continually move people from low-priority to high-priority work, and to have people who can adapt professionally as the work evolves.

Third, as implementation of HR plans is being finalized, the need to ensure that AAFC remains a representative and inclusive department, in terms of both usage of our official languages and in employment equity membership, is being taken into

account. For example, Our Bilingualism Program at AAFC includes more than $1 million annually for non-statutory language training. This multi-year program is being accessed across the country, increasing the Department's ability to do business in both official languages. Another important initiative at AAFC is the Aboriginal Student Outreach Program, designed to increase interest and opportunities for Aboriginal students in science and science-related agricultural studies. Further expansion of the program is planned for 2006-2007.

A key challenge for the Department is affecting the full implementation of integrated HR and business planning within its matrix governance model, whereby it manages resources through branches and work through horizontal teams. AAFC continues to explore tools, processes and points of intersection that enhance the integration of HR Planning with business planning.

Another challenge is ensuring comprehensive and accurate data, and the tools and systems to manage information and reporting. AAFC recognizes this challenge and is overhauling its information management system and piloting new reporting tools to increase the accuracy and timeliness of reporting on HR activities.

Financial Management

AAFC is implementing a three-year financial strategy to help deploy future resources and ensure the Department can go in the direction it has planned. This strategy will determine how the majority of AAFC's discretionary resources are allocated to departmental priorities.

As part of this overall financial strategy, AAFC is working to implement its new *Financial Matrix Management* model, designed to support effective and efficient financial and results-based management, where teams are accountable for delivering results and outcomes, and branches support teams through day-to-day decision making. The *Financial Matrix Management* model will provide improved financial management accountability, while providing sufficient flexibility to manage changing departmental needs.

Strategic Planning

AAFC's strategic planning process has recently been enhanced to include six interdependent components. Each has its own set of requirements and steps, and each involves aspects of risk management. The six components are:

1) Strategic visioning – provides a road map consisting of its overall strategic vision and long-term strategic objectives, to steer planning and decision making to deal with challenges as they emerge;

2) Business planning – establishes annual plans and priorities, and balances the investment in ongoing operations and activities with the investment required for the change agenda initiatives;

3) Human resource planning – integrated with business planning, identifies current and future HR needs based on departmental priorities, and develops and documents the HR management strategies that best support these priorities;

4) Resource prioritization – involves analyzing departmental priorities and establishing resource priorities over a three-year period, with emphasis on the upcoming planning cycle;

5) In-year management – involves monitoring the progress against the business plan, managing the impact of significant issues and new requirements, including risk, and adjusting resources in response to new pressures; and

6) Performance management – outlines the structure and focal areas for measuring performance in AAFC with boards of directors and assistant deputy ministers monitoring progress, making course corrections and reporting on performance results.

Within the Department's framework, strategic visioning focuses on a three- to five-year horizon; resource prioritization focuses on the one- to three-year horizon; and the business planning process focuses on the upcoming year.

Emergency Preparedness

The Emergency Preparedness Act states that every Minister is accountable to Parliament for: 1) developing plans for contingencies that are within or related to their area of accountability; 2) implementing plans when requested, to support other government departments or provinces and territories; 3) providing for the safety and welfare of staff who are involved in responding to an emergency; and 4) conducting training and exercises to develop and test plans.

To this end, AAFC, with its portfolio partners, is implementing the National Disaster Assistance Framework (NDAF), to help better manage and co-ordinate the sector-wide response to emergencies.

The NDAF is an all-hazards emergency management system that is designed to link the federal, provincial/territorial and private sectors to better manage and co-ordinate responses to emergencies. The Framework is designed to be activated for agriculture and agri-food emergencies (including situations involving food safety, animal health and plant health, or emergencies occurring in other countries where international organizations request support) that exceed a provincial/territorial lead agency's capacity to deal with the situation and when support to the response effort is needed from other federal, provincial and private sector stakeholders.

As part of the NDAF, the Department is developing a plan detailing how the portfolio will respond in the event, however remote, of an influenza pandemic.

AAFC is also a key contributor to the Government of Canada's *whole-of-government* plan for responding to such a pandemic. As part of this plan, committees have been established to address potential gaps in preparedness in six main areas: 1) *International Issues*; 2) *Federal Business Continuity and Human Resources*; 3) *Public Health and Emergency Management*; 4) *Communications*; 5) *Economic and Social Impact* and 6) *the Private Sector*.

In addition, the Department is developing a Business Continuity Program to ensure the continued availability of critical services and assets during the event of an emergency, as required by the Government of Canada's Security Policy.

Citizen-focused Service

AAFC is committed to a client-focused approach to service delivery, and to achieving measurable improvements in response to client expectations. To support this approach, the Department is guided by an Integrated Service Delivery Strategy, which aims to continuously improve service quality and focus on results for all Canadians.

Understanding clients and their needs is what drives service improvement at AAFC. Major activities will be undertaken in support of service improvement and service delivery, including building a client and service knowledge base, simplifying business processes, and migrating software programs to a common grants and contributions platform. Building upon its use of the Common Measurement Tool – a client satisfaction survey instrument – the Department will undertake further client surveys to determine levels of satisfaction and preferences.

As part of an ongoing effort to enhance access to information, programs and services, AAFC will strengthen its capacity to provide on-line services to complement the more traditional service channels of telephone, in person and mail. Clients will have more integrated, personalized access to services through an on-line AAFC Web portal and an AAFC *My Account*.

The Department is also working with its federal, provincial and territorial partners to develop and implement strategic communications plans and marketing activities. This will help better serve and inform AAFC clients at home and abroad about the objectives, benefits and value of AAFC programs and services, with the goal being to promote and increase stakeholder involvement in these programs. To achieve this goal, AAFC has set forth three key communications priorities to support our external clients:

- develop and deliver integrated APF communications and marketing plans with federal, provincial and territorial partners;
- deliver communications and consultations for the next generation of Canadian agriculture and agri-food policy; and
- develop and deliver a proactive outreach program to promote science partnerships.

Internal Client Services

In keeping with guidelines from the Treasury Board of Canada Secretariat, AAFC has developed its Long-Term Capital Plan to plan for and manage its assets and capital priorities and expenditures. The plan was approved by Treasury Board in 2005-2006 and, as it is implemented, will help the Department retain or acquire only essential assets required to deliver programs efficiently, and manage its existing asset base and make appropriate changes to it with the resources that are available. It will also provide a rationale for proposed expenditures and project approvals.

AAFC is also contributing to the Government of Canada's Corporate Administrative Shared Services (CASS) initiative. Under the CASS initiative, federal transactional and administrative functions are to be delivered through new shared service structures, designed to provide the best service and value to Canadians. The initiative aims to improve effectiveness and efficiency of administrative services by developing government-wide information management and information technology systems, streamlining and standardizing administrative practices and processes, and ensuring access to information for better management of government. As a current provider of financial and human resource systems services to portfolio partners as well as to other departments, AAFC and its clients are uniquely positioned to offer lessons learned and successful practices to the CASS organization.

Information Management

AAFC has developed a long-term comprehensive information management and information technology strategy, known as the IM/IT Strategy, Roadmap and Investment Plan. This strategy identifies the context, business drivers, key targets, recommended approaches, and planning considerations to best use information technology to meet business challenges.

The business priorities of AAFC are refreshed annually through an internal client consultation process. The IM/IT Strategy, Roadmap and Investment Plan also defines the roadmap for continuing investments in technology and best practices and AAFC's strategic approach to integrated systems and common services.

AAFC has introduced a client-driven IM/IT governance framework, with a view to reviewing and prioritizing IM/IT activities on an annual basis and ensuring investments remain aligned with departmental and government-wide priorities. The results of this exercise are used to update the IM/IT Strategy, Roadmap and Investment Plan. The focus during the next year will be on improving the plan's alignment with the departmental planning processes, and broadening the scope of the IM/IT governance framework to include all departmental information management activities.

Effective and thorough IT security standards have long been a priority at AAFC. Continuing this trend, the new Management of Information Technology Security (MITS) standard will be a major activity within the Department, as it is with most other federal departments. AAFC supports the intent of the MITS standard and will follow an implementation approach that best meets this intent and addresses the key information security risks, while supporting departmental business in a way that is as cost-effective as possible.

PARLIAMENTARY COMMITTEE REPORTS

The Standing Senate Committee on Agriculture and Forestry issued an interim report in May 2005 entitled *Cattle Slaughter Capacity in Canada*. This report focuses on the aftermath of the BSE crisis and on efforts by the Canadian cattle industry and governments to strengthen the Canadian processing industry and increase the domestic slaughter capacity.

Over a period of six months, the committee heard testimonies from the Minister of Agriculture and Agri-Food, representatives from the banking sector, Government of Canada officials, producers, processors, and different groups that have either started new processing facilities, or are in the process of doing so.

The report focuses on several specific areas: building Canadian capacity and reducing reliance on the United States, sustainability of the Canadian packing industry, financing of new plants, approval of new facilities by the Canadian Food Inspection Agency, and inspection needs, food safety regulations, and finally, international trade.

The report contains seven recommendations covering the areas listed above. AAFC responded in September 2005 in a letter from the Minister addressed to the Chair of the Committee.

This report is available on-line at http://www.parl.gc.ca/38/1/parlbus/commbus/senate/com-e/agri-e/rep-e/repintmay05-e.htm.

CONCLUSION

The Canadian agriculture and agri-food sector is a success story and will continue to make significant contributions to society and to the quality of life of all Canadians. This country's producers and processors have a world-wide reputation for meeting consumer expectations regarding food safety and quality and environmental standards.

For a variety of reasons outlined in this report, farm incomes have declined in recent years. While the sector has shown resilience, the nature and scope of pressures it faces require Canadian producers and governments to continue efforts aimed at stability and success in the sector. The policies and programs under the APF have provided a national framework and mechanisms for these efforts.

Taken together, AAFC's departmental program activities form a cohesive action plan that is working for the benefit of producers, for the rest of the value chain, and for all Canadians. Efforts will continue to ensure the Canadian agriculture and agri-food sector enjoys enhanced business stability. Consumers at home and abroad will have greater assurances about the safety and quality of their food and the environmentally responsible methods used to produce it. Canadians can also expect a broad range of new food and non-food products that will improve their day-to-day quality of life. A stronger Canadian agriculture and agri-food sector will, in turn, strengthen the Canadian economy as a whole.

AAFC, along with its portfolio partners, is well positioned to respond and to contribute to government-wide initiatives to strengthen management and sustain a culture of accountability. The Department's experience in developing and implementing the APF with provincial and territorial partners and with stakeholders has created a robust and dynamic framework for the development of the next generation of Canadian agriculture and agri-food policy.

Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

This section covers AAFC's program activities for the fiscal year 2006-2007 and outlines how these activities will contribute to achieving the Department's three strategic outcomes: 1) Security of the Food System, 2) Health of the Environment and 3) Innovation for Growth.

This section also contains information on other key areas for which the Department is responsible, including Rural Development, Co-operatives, the CPMA, and the NFPC.

The Agricultural Policy Framework

AAFC's Strategic Outcomes and all corresponding Program Activities are guided by the APF, and by the need to adjust the framework as necessary to ensure it best serves Canada's agriculture and agri-food sector and helps provide the best quality of life for all Canadians.

Over the next few years, significant policy and program development work will be required to ensure that the next generation of Canadian agriculture and agri-food policy is developed, negotiated and ready to implement in 2008, when the APF expires. This groundwork will also include the integration, within the next generation of the APF, of a food industry strategy to assist with the growth and development of the food processing sector in Canada. This approach is motivated by the growing significance of value-added products in today's marketplace as well as the recognition of the increasing importance of value-chain collaboration. AAFC's work under each of the following Strategic Outcomes is conducted with this in mind.

STRATEGIC OUTCOME 1: SECURITY OF THE FOOD SYSTEM

A secure and sustainable agriculture and agri-food system that provides safe and reliable food to meet the needs and preferences of consumers

INTRODUCTION

Security of the food system is about Canada's ability as a nation to produce, process and distribute safe and reliable food. To do this, Canadians need an agriculture and agri-food sector that is healthy, stable and viable.

The APF seeks to position the sector to meet the challenges and seize the opportunities of the 21st century. This means meeting and exceeding consumer demands and expectations, and branding Canada as a world leader in producing and supplying a variety of safe, high-quality and nutritious agri-food products while caring for the environment.

The APF puts significant emphasis on agricultural research and development to introduce new products, help the sector expand into new markets, and ensure product safety and quality, while protecting the environment.

OPERATING ENVIRONMENT

The Canadian agriculture and agri-food system produces approximately 80 per cent of the food and beverages consumed by Canadians. Canada enjoys one of the healthiest food supplies in the world. At the same time, the share of food in total household expenditures has been falling for the past 40 years. As we entered the 21st century, that share was less than 10 per cent. This is one of the lowest rates in the world, which can be attributed to not just increasing real incomes, but to Canada having one of the most efficient agriculture and agri-food systems in the world.

Canada is a prominent food exporter – the Canadian market of 32.4 million consumers is very small in relation to Canada's vast agricultural land base. Throughout the world, Canada has established a firm reputation as a reliable supplier of agriculture and food products that meet and exceed consumer demands and expectations regarding food safety, food quality, content, and stewardship of the resource base.

Opportunities for growth, prosperity and a stable future for Canadian producers and processors are expanding. National borders are becoming more open. Foreign markets are becoming more affluent. Sciences are converging to produce a new range of bioproducts, giving birth to the new bioeconomy. In addition, an increasing number of consumers are demanding and willing to buy more convenient, healthier products. Canada can capture its share of these opportunities through innovation.

STRATEGIC RESPONSE

To achieve the strategic outcome Security of the Food System, AAFC works through the departmental program activities of Business Risk Management, Food Safety and Quality, and Markets and International.

BUSINESS RISK MANAGEMENT

Enhancing producers' capacity to manage risk, and increasing the sector's viability and profitability

The federal, provincial and territorial governments have long had policies and programs to deal with economic pressures and stabilize farm incomes. Common to the efforts is a focus on equipping producers with the tools and capacity to manage risks and ensure viable and profitable farming operations.

Under the APF, the federal government has targeted $5.5 billion over five years for business risk management (BRM) programs. In addition to this funding, Budget 2006 provided a further $1.5 billion in federal agricultural funding for 2006-2007, over $1.3 billion of which is expected to be directed toward BRM programs in Canada. These programs provide similar treatment to every producer across the country facing similar circumstances, and provide whole-farm assistance instead of being commodity-focused, to address the needs of the sector for stability and disaster protection.

The Budget's BRM initiatives are as follows:

- a one-time federal government injection of $900 million to adjust the inventory valuation calculation under the CAIS program retroactively for 2003, 2004 and 2005. Currently, changes in inventory are valued at year-end price. Under this transitional measure, inventory will be valued using a methodology that takes into consideration both opening price and end-of-year price. Producers entitled to more money after the recalculation will receive top-up payments;
- the Canadian Farm Families Options Program, a pilot program with a federal investment of $550 million over two years, designed to help lower-income farm families explore options to raise their income for the future and provide short-term income support to

Planned Spending and Full Time Equivalents – Business Risk Management

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
$ millions	FTE	$ millions	FTE	$ millions	FTE
2,689.2	996	1,487.0	997	1,149.7	706

lower-income farm families. Eligible applicants will receive a payment that will bring them to a maximum income of $25,000 for families and $15,000 for individuals if they have a commercial farm and must commit to participate in a business planning and skills development program;

- $50 million to expand the eligibility criteria for negative margin coverage under the CAIS program for the 2005 and 2006 program years. Previously, producers with negative margins were not eligible for CAIS program payments. Under this measure, they will be eligible if they have positive margins in two of three years used to calculate their reference margins. As well, producers could only receive two negative margin payments in a five-year period. With the changes, there is no limit on the number of negative margins payments a producer can receive;
- a further $50 million for the Cover Crop Protection Program (CCPP) 💻. This program provides a $15-per-acre payment to help producers restore and protect their fields against excessive moisture and flooding damage, complementing the ongoing assistance available from the unseeded acreage or excess moisture benefits under Production Insurance 💻. All farm operations across Canada affected by 2005-2006 spring flooding are eligible to apply;
- the implementation of the Enhanced Spring Credit Advance Program (ESCAP) 💻, which doubles the maximum level of interest-free loans available under the existing Spring Credit Advance Program (SCAP) 💻 from $50,000 to $100,000 and extends the repayment period for these advances from December 31, 2006 to September 30, 2007; and
- in addition to the funding for the CCPP, a commitment to implement enhanced disaster relief separated from income stabilization to provide farmers with timely and broad-based assistance in the event of major natural disasters.

AAFC and provincial governments, in consultation with industry organizations, are working to develop new and separate income stabilization and disaster assistance programs that provide responsive, predictable and timely assistance to producers. This programming will be implemented in 2007, and will form a core element of the next generation of agriculture and agri-food policy.

Business Risk Management programs

Two main programs are available to help producers manage risk and deal with income fluctuations. These core programs are the CAIS program and Production Insurance. The programs are complemented by province- and territory-based programming, the Private Sector Risk Management Partnerships (PSRMP) 💻 program and cash advance and financial guarantee programs including the Enhanced Spring Credit Advance Program (ESCAP) 💻, the Advance Payments Program (APP) 💻 in the fall, the Financial Improvement and Marketing Co-operatives Loan Act (FIMCLA) 💻 program and the Grains and Oilseeds Payment Program (GOPP) 💻.

Canadian Agricultural Income Stabilization

The CAIS program is the successor to both the Net Income Stabilization Account (NISA) that focused on stabilization, and the Canadian Farm Income Program (CFIP) that focused on disaster protection. The CAIS program was officially launched in December 2003.

The CAIS program aims to help producers protect their farming operations from both small and large drops in income due to circumstances beyond their control. Like its predecessors, the CAIS program is cost-shared among federal, provincial and territorial governments and producers. A payment is made when a participant's margin in the program year falls below the reference or historical margin. The bigger the loss, the larger the share of the payment from governments.

The CAIS program is based on need, and provides coverage for disaster. It is a whole-farm program available to eligible farmers regardless of the primary agricultural commodities they produce, including dairy, poultry and eggs operating within supply-management systems. Farmers in supply-managed sectors, who primarily use supply management to stabilize their revenues, are eligible for disaster assistance under the CAIS program.

The CAIS program is delivered in British Columbia, Saskatchewan, Manitoba, New Brunswick, Nova Scotia, Newfoundland and Labrador, and the Yukon under federal administration. In Alberta, Ontario, Quebec, and Prince Edward Island, the CAIS program is delivered provincially.

Federal-provincial-territorial working groups continue to review the program and address issues as they arise. Various issues were examined in 2005-2006 and changes have come into effect for the 2006-2007 fiscal year, including the replacement of the deposit requirement with a fee. This will help remove a significant financial irritant of producers regarding the program while ensuring that producers continue to cost share in the program. Governments have also agreed to change the rules to provide coverage for more producers with negative margins and pursue adjustment to the method for inventory valuation to make CAIS more responsive during periods of price declines.

Ongoing analysis of the CAIS program will continue to take place in the 2006-2007 fiscal year with federal officials working with their provincial counterparts to ensure programming is simpler and more responsive to the needs of Canada's producers. Officials are reviewing options and carrying out consultations on potential improvements including replacing the current integrated CAIS program with one that separates disaster relief from income stabilization. The objectives of these initiatives include improving the responsiveness of the CAIS program, and increasing producers' understanding of the program, to ensure this type of programming is simpler and more responsive to the needs of Canadian producers, as well as more affordable to taxpayers.

Production Insurance

Production Insurance is cost-shared by producers and governments. The program helps stabilize producers' incomes by minimizing the economic impacts of production losses arising from natural hazards like drought, hail, frost, and excessive moisture, as well as uncontrollable pests and diseases.

Production Insurance is provincially and territorially delivered, with the federal government contributing a portion of total premiums and administrative costs.

Production Insurance builds on the successes of the long-standing Crop Insurance program. Producers have access to a wider range of program options, which is expected to result in an expanded list of insurable commodities in most provinces and territories. These changes are expected to encourage greater producer participation in the program and hence reduce existing gaps in protection and the need for ad hoc compensation. In 2006-2007, a review of the Production Insurance program will be undertaken with a view to developing options for further expanding it to cover livestock and fresh horticultural commodities.

Producers are still able to purchase protection for severe, uncontrollable production and asset losses for crops. In addition, they can now participate in a range of new program options that are more consistent across provinces and territories. All provinces expanded plans or benefits available to producers during 2004 and 2005, and the subsequent year, 2006, will be the first year that all provinces' programs must comply with the federal funding levels identified in the Implementation Agreement.

Provincial/Territorial Programming

The purpose of province- and territory-based programming is to provide additional assistance to the agriculture and agri-food sector to help in the transition to the new BRM programs. Provinces and territories received funding over 2003-2006, for jointly agreed upon province- and territory-based initiatives that are consistent with the APF objectives. These initiatives included research and development programs and enhancements to the CAIS and Production Insurance programs. This initiative terminated on March 31, 2006. Any unspent funding will be used to fund non-BRM programs during 2006 and 2007.

Grains and Oilseeds Payment Program

This $755-million federally funded program was introduced late in 2005-2006 to assist Canadian producers of grains and oilseeds in dealing with the severe economic hardships they are facing. This funding began flowing to grains and oilseeds producers across the country in 2005-2006, and the remainder will be distributed in 2006-2007.

Producers who reported sales of eligible grains, oilseeds or special crops for the 2004 tax year are eligible for the GOPP. The payments are based on producers' five-year average net sales of eligible grains, oilseeds and special crops for the 2000-2004 tax years (or the number of years available if less than five). Producers who started farming in 2005 and reported sales of eligible grains, oilseeds or special crops for the 2005 tax year are also eligible to apply.

Private Sector Risk Management Partnerships

While the APF has helped significantly to expand risk-management coverage to primary producers, farmers have identified some gaps in available farm-level risk-management coverage.

There is recognition of the important role of the private sector in developing and delivering risk-management products and services to the sector. AAFC's PSRMP programming is designed to help find risk-management solutions to these gaps, with products and services developed and delivered by the private sector.

By facilitating an expanding role for private-sector providers of risk-management products and services, the PSRMP approach allows for a limited investment of public resources in industry-led projects. The result of these specified investments will be an increased capacity to manage farm-business risks, supported by an increasing range of private-sector risk-management products and services designed to meet the needs of Canadian farmers.

PSRMP is an alternative approach for governments to address gaps in farm-level agricultural risk-management coverage. A total of 15 industry proposals were in place by the end of 2005-2006.

Financial Guarantee Programs

In addition to the risks traditionally associated with agricultural production, inadequate operating cash or access to credit can also affect the viability of farming operations. Financial guarantee programs address this need through credit facilities.

In May 2006, the Government of Canada announced amendments to the AMPA designed to provide expanded coverage and increased financial advances to farmers. The amendments will see the SCAP and APP combined into a single program that continues to provide farmers with advances during the production cycle to allow producers to store their products and market them throughout the year when market conditions may result in better prices. Also, on May 18, 2006, the federal government introduced a new program – the ESCAP – designed to give crop producers the greater assistance they need while the new AMPA program is developed.

New AMPA regulations will be drafted this year. Following approval of the regulations, agreements will be developed with the crop and livestock organizations that will administer the new APP. Financial institutions will also be able to administer the program in areas where a farm organization may not be available. Discussions with these administrators will be ongoing throughout the process to ensure an effective new APP is developed.

The APP Delivery System was implemented in February 2006 to support current administrators of SCAP and APP. The new system will provide current administrators with an on-line delivery system for the programs. As well, enhancements have been started to allow the APP Delivery System to provide the functionality necessary to support both the ESCAP and the changes to the AMPA.

Producers also have access to the FIMCLA program, which increases the availability of loans for farm improvements and supports access to capital for agricultural co-operatives.

In 2006-2007 further analysis will be done regarding the debt access challenges for beginning farmers, inter-generational farm transfers and agricultural co-operatives. Included in this analysis process will be seven national stakeholder consultations spanning the country during the summer of 2006. Once this analysis is completed, options for changing FIMCLA to address these challenges may be considered.

BSE Programs

The confirmation of BSE in Canada, beginning in May 2003, required special measures and programs to deal with the impacts on the beef industry. The first set of programs was aimed at stabilizing the industry until normal trade patterns resumed. These programs were cost shared by federal, provincial and territorial governments, and included: the BSE Recovery Program, announced in June 2003, the Cull Animal Program, announced in November 2003, and the Transitional Industry Support Program, announced and implemented in March 2004.

As markets slowly began to recover, government assistance shifted to long-term measures designed to reposition the beef and cattle industry for profitability. Elements announced in September 2004 included continued

efforts to reopen fully the U.S. border to live Canadian cattle, measures to increase domestic slaughter capacity, transitional measures such as the Fed Cattle Set-Aside Program, the Feeder Calf Set-Aside Program, the Farm Income Payment Program, the Managing Older Animals Program and the Ruminant Slaughter Loan Loss Reserve Program to assist in the expansion of slaughtering capacity in Canada to reduce the dependence on foreign markets for live slaughter animals. It also included measures to improve traceability across the livestock and meat value chain.

Additional measures were announced in June 2005 to further assist in the expansion of slaughtering capacity in Canada. The Ruminant Slaughter Equity Assistance Program and the Ruminant Slaughter Facility Assessment Assistance Program will contribute to the success of producer-led projects by providing equity investments and assistance to undertake business and feasibility plans for the construction or expansion of slaughter facilities for beef and other ruminants. Also included in measures introduced in June 2005 were programs designed to assist in recovering pre-BSE markets for genetic material and other ruminants, and for exploring new market potential.

Other BRM Programming

The Price Pooling Program is designed to facilitate the marketing of agricultural products under a co-operative by providing a price guarantee to protect against unanticipated declines in the market price.

Special Assistance Programming

The CCPP, announced in May 2006, is a Government of Canada initiative designed as part of a long-term solution to spring flooding across the country. The CCPP provides financial assistance to agricultural producers unable to seed commercial crops due to excessive moisture. Under the program, a one-time federal investment of $50 million will be delivered to producers who were affected by springtime crop-land flooding in 2005 and/or 2006.

In 2006-2007, the Department will continue to monitor challenges facing the industry and the ability of existing programs to respond. The Department will adjust current programs, or implement emergency measures, to respond to identified needs.

FOOD SAFETY AND QUALITY

Minimizing the risk and impact of food-borne hazards on human health, increasing consumer confidence and improving the sector's ability to meet or exceed market requirements for food products

Consumers today expect and demand a variety of food products that are safe, high-quality and nutritious. In strengthening food safety, enhancing food quality, and retaining the sector's competitive edge both domestically and globally, consumers and the industry look to governments to play a leadership role.

The federal, provincial and territorial governments are committed to upholding Canada's reputation as a producer and supplier of food products that are among the safest and highest-quality in the world. As a step toward making this commitment a reality, federal, provincial and territorial partners are exploring the development of a National Food Policy Framework, designed to help co-ordinate policy development and priority setting on food issues by taking into account agriculture, economic and health consideration into the decision-making process. This will further strengthen the existing foundation for consumer confidence, health protection and economic growth.

The research focus and efforts of the Food Safety and Quality team include providing the knowledge and technology needed to enhance the ability of Canadian producers and governments to keep the food system safe, and to produce quality food products for consumers, now and in the future. AAFC science in support of this focus includes research designed to reduce food-borne hazards as well as post-harvest handling and storage research designed to maintain or enhance the quality of agricultural products.

Planned Spending and Full Time Equivalents – Food Safety and Quality

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
$ millions	FTE	$ millions	FTE	$ millions	FTE
121.3	454	100.2	453	38.9	453

Over the next three years, AAFC's efforts, working with the CFIA in the portfolio, and other federal, provincial and territorial partners, and engaging industry, will encompass food safety, food quality, traceability, and animal health:

- A **National Food Quality Policy** will guide federal, provincial, and territorial governments' program and policy development with respect to food quality, while supporting innovation and enhancing industry's opportunity and access to growing quality-driven markets.
- An **Animal Health and Welfare Policy** will allow governments and industry to move toward anticipating, preparing for, and managing evolving risks in animal health and welfare.
- A **National Agriculture and Food Traceability System**, starting with a **National Livestock Traceability System**, will guide implementation of animal and food traceability across the Canadian food-supply chain and encourage the development of processes that can trace the history, location and the movement of food products from field to fork. The system will support governments' roles in managing animal-health crises and in minimizing the risk of public exposure to food-safety hazards, while maximizing consumer confidence.

Canadian Food Safety and Quality Program (CFSQP)

The CFSQP, under the APF, is one of AAFC's on-going initiatives to address food issues. The program provides agriculture and agri-food industry associations with financial assistance to develop and implement food safety, traceability and quality-process-control systems. The strategic objectives of the program include:

- assuring the well-being of consumers by minimizing the risk of food-borne hazards;
- improving the ability of the industry to meet and exceed food-safety and food-quality requirements;
- developing national systems needed to support food safety, food quality and traceability; and
- maintaining and enhancing consumer confidence in the quality and safety of food products.

Using an integrated approach, the CFSQP has three distinct components: (1) Systems Development, (2) On-Farm Implementation and (3) Food Safety Initiative. Industry associations across the value chain will be able to use Systems Development funding to develop systems that form the foundation for food safety, quality assurance and traceability systems. The On-Farm Implementation and Food Safety Initiative will increase producers and processors' capacity to implement these systems and brand Canada as a supplier of safe and high-quality food and food products.

The CFIA is an important partner in these endeavours, providing technical advice in all areas, as well as managing the On-Farm Food Safety Recognition Program. This program, requested by producers, ensures a consistent national approach to food safety based on internationally accepted, science-based, risk-management systems.

These initiatives are best carried out in collaboration rather than in isolation. Close working relationships among governments, industry and academic partners are crucial to:

- identify and address knowledge gaps and improve co-ordination of research activities and technology transfer;
- deliver safe and healthy food in a sustainable manner;
- develop an integrated approach to animal-health risk management;
- recognize and certify food-quality systems to improve market success;
- facilitate industry adoption of on-farm Hazard Analysis Critical Control Points (HACCP) systems; and
- develop and implement traceability systems that follow products from primary production through to the end consumer.

MARKETS AND INTERNATIONAL

Expanding international opportunities for the Canadian agriculture and agri-food sector

The Canadian agriculture and agri-food sector, like other sectors of the Canadian economy, is both market-driven and market-oriented. The sector depends significantly on the international market. Therefore, integration of international and domestic activities is critical. AAFC's approach is designed to leverage domestic progress into

success on the global stage. Market success requires supply-chain co-ordination to meet consumer demands and create enhanced value through innovation. International-market readiness begins with domestic system integration to provide evidence that Canada is a world-leading supplier of safe, high-quality, environmentally friendly food.

Canadian producers and processors have established a strong reputation as efficient and reliable suppliers of safe, high-quality products. But in an increasingly competitive marketplace, the sector cannot be complacent.

Canada's competitors in the global marketplace are not standing still. They face the same challenges as Canada – that consumers are increasingly demanding innovative, convenient foods that taste great, and expecting more in the areas of food safety and quality, environmental responsibility and animal welfare. While the ability of our competitors to meet these demands varies, many can make the same claims as Canada.

To maintain global-market share and build new markets for growth, Canada needs to find new ways to stand out from the competition. In response, governments and industry are working together on a research-based strategy for branding Canadian agriculture and food products. The strategy goes beyond logos and marketing activities. It is designed to focus industry on what customers want from Canada, develop the strengths that can set us apart from the competition, and communicate these strengths in a consistent way.

Indeed, the international component of the APF builds on the sector's domestic strengths to ensure increased exports for Canadian agriculture and food products, and increased domestic-market share for Canadian products as well.

To achieve these goals, AAFC's integrated international strategy will concentrate on further moving Canada's agriculture and food sector forward in three key areas:

- gaining recognition;
- improving market access; and
- overcoming technical barriers.

Gaining Recognition

Branding the agriculture and agri-food sector will help gain recognition for Canadian products. At the centre of Canada's Branding Strategy is a national Brand Promise focused on APF pillars and based on buyer and consumer research studies in the United States, Mexico, Japan, and the EU. These studies indicate Canada is seen as a reliable supplier of safe, high-quality goods and as being trustworthy, environmentally savvy, competent, and credible.

In tandem with these research efforts, industry-led value-chain roundtables, which include participation by the CFIA, the CGC and other government departments and agencies as appropriate, are using market research and benchmarking studies to assess Canada's performance versus the competition in key markets. This research also serves to pinpoint the issues on which industry and government need to work together to improve.

Roundtables have been established for the beef, pork, cereal grains, oilseeds, special crops, horticulture, and seafood sectors. They bring together players from across the value chain – input suppliers, producers, processors, traders, retailers, the CFIA, the CGC, and others – to build a shared view of their sector's competitive position and a plan to improve it for the benefit of all players. Continuing to support roundtable strategy development is a key priority for the Department.

Planned Spending and Full Time Equivalents – Markets and International

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
$ millions	FTE	$ millions	FTE	$ millions	FTE
79.5	537	78.3	539	57.5	560

In addition to work on branding and the roundtables, AAFC is leading a trade promotion program capitalizing on a network of agri-food specialists posted abroad and enhancing its representation in the U.S. Strong linkages to industry, provinces, territories, and other federal departments will continue to promote Canada and Canadian products to foreign buyers. Success in export markets benefits the entire sector and contributes substantially to Canada's economic prosperity and positive balance of trade.

Improving Market Access

In addition to raising Canada's visibility and profile in the international marketplace, the Government of Canada will continue its efforts to press for a more level international playing field so that producers and processors can trade more effectively on the basis of their competitive advantage.

Canada will continue to actively participate in and work hard to influence the WTO agriculture negotiations in a way consistent with our objectives. In December 2005, WTO members, including Canada, participated at the 6th WTO Ministerial Conference in Hong Kong. The Ministerial Declaration adopted in Hong Kong reflected progress achieved in some areas which are important to Canada's agriculture and agri-food sector. While not as comprehensive or as ambitious as Canada would have preferred, the Declaration did provide scope for Canada to continue to pursue its objectives.

In July 2006, following intensive efforts by WTO members to reach agreement on detailed rules and commitments for agriculture, the WTO Doha negotiations were suspended. Key WTO members had been unable to resolve differences in their negotiating positions. While Canada was extremely disappointed at the impasse reached in the negotiations, the country remains committed to more liberalized trade, the rules-based multilateral trading system and the objectives of the Doha negotiations. Canada will continue to work with other WTO members to advance the Doha negotiations, if and when key WTO members are able to narrow the differences in their positions and move the Round forward. Canada's objectives at the WTO remain to seek the elimination of all forms of export subsidies, substantial reductions in trade-distorting domestic support and real and significant market-access improvements. Canada will also continue to defend its ability to make decisions domestically about how to market Canadian products.

The Government will complement its efforts at the WTO with regional and bilateral negotiations designed to promote and improve market access for Canadian exporters. The Department will continue to be engaged in negotiations toward free-trade agreements with Korea, the Central America 4 (CA-4: El Salvador, Guatemala, Honduras, and Nicaragua), the European Free Trade Association, Singapore, and the Free Trade Area of the Americas (FTAA), and potentially with others including CARICOM (Caribbean Community and Common Market), the Andean countries and the Dominican Republic. It will also continue to negotiate equivalency of the Canadian organic production system with the EU.

Through these multilateral, regional and bilateral negotiations, AAFC will continue to press for outcomes which would benefit Canada's entire agricultural sector. Importantly, in support of this objective, AAFC will also continue to assign high priority to consulting closely with provincial governments and with the full range of Canada's agri-food industry, with regard to Canada's approach to WTO and other international trade negotiations.

A key tool for successfully addressing various trade irritants will remain the effective use of trade-advocacy initiatives, supported, when appropriate, by the CFIA and the CGC. Better messaging and targeting of key influencers remain ongoing priorities in this regard.

Overcoming Technical Barriers

Although adherence to scientific principles is one of Canada's trade tenets, some countries trade requirements are not based on science. Such technical trade barriers can be disruptive to global trade. Accordingly, Canada is moving to address technical issues that critically impact market access.

AAFC is developing strong agri-food positions to influence policy decisions on technical issues and development of standards in a broad range of multilateral decision-making fora. The Department will work domestically and internationally, in close co-operation with other federal agencies and departments such as the CFIA, Environment Canada, Health Canada, and Foreign Affairs and International Trade Canada, to build informed positions and influence negotiations on key issues (e.g., Cartagena

Protocol on Biosafety, geographic indications and regionalization) and of trade-related arrangements such as mutual recognition agreements and training in inspection systems. AAFC will continue to engage industry and government partners on emerging issues such as labelling requirements, traceability, maximum residue limits, product attributes, and genetic resources.

BENEFITS FOR CANADIANS

While Canadians have achieved an enviable level of food security, the agriculture and agri-food sector is facing a host of pressures. Sustaining and enhancing the security of the food system will help cushion the sector against the impact of periodic downswings. Opportunities exist to greatly strengthen performance, increase profitability and provide stability for the sector.

Strategic Outcome 1: Security of the Food System

Program Activity: Business Risk Management (BRM)

Enhancing producers' capacity to manage risk, and increasing the sector's viability and profitability

Commitments 2006-2007

- work with provinces and industry to adjust BRM programs to better meet producer needs and changing market and production conditions, and to replace CAIS with distinct programs for agricultural income stabilization and disaster relief
- undertake thorough review of CAIS program to enhance its responsiveness and predictability, and to improve its delivery
- implement the amendments to the *Agricultural Marketing Programs Act* (AMPA) to expand coverage to include livestock and more crops, increase the limits on financial advances to producers and consolidate the existing SCAP and APP into one program
- implement Budget 2006 commitments to support farm families and farming communities through investments and more effective programming that better meets their needs and recognizes the circumstances they face

Expected Results

- producers better supported and able to manage business risks
- increased producer capacity to manage operations (cashflow) throughout the production year
- increased business planning and skills development among low income farm families
- increased sector viability and profitability

Performance Indicators

- level of variability of farm income over time
- level of sector farm income over time
- level of farm capital investments over time
- number of farm families involved in skills development and business planning activities

Program Activity: Food Safety and Quality

Minimizing the risk and impact of food-borne hazards on human health, increasing consumer confidence and improving the sector's ability to meet or exceed market requirements for food products, and provide value-added opportunities through the adoption of food safety, food quality and traceability systems

Commitments 2006-2007

- work with partners on a National Food Policy Framework, with particular attention on developing closer links between agriculture and health
- develop a national approach to guide implementation of animal and food traceability across the Canadian food supply chain
- work with partners to develop an integrated approach to animal health and welfare

Expected Results

- consumers confident about the safety and quality of food produced in Canada
- exposure to hazards reduced thereby protecting human health
- industry able to meet or exceed market requirements for agri-food safety and quality, including animal and plant health
- value-added opportunities for the sector through the adoption of food safety, food quality and traceability systems

Performance Indicators

- level of consumer confidence in the safety and quality of food produced in Canada
- level of exposure to agri-food hazards
- Canadian companies are meeting and exceeding market requirements for food safety and food quality, including animal and plant health
- level of marketplace expansion as a result of the adoption of Canadian food safety and quality systems, including animal and plant health

Program Activity: Markets and International

Expanding international opportunities for the Canadian agriculture and food sector

Commitments 2006-2007

- continue to participate in and work hard to influence the WTO negotiations in a manner consistent with our objectives
- continue to press for improved access to international markets, particularly with respect to cattle and beef
- increase Canada's trade advocacy efforts abroad
- manage trade policy issues related to WTO and foreign agriculture policies, as well as technical trade issues such as labelling and animal and plant diseases
- negotiate equivalency of Canadian organic production system with the EU
- continue negotiations on the Canada-Central America Four (CA4) Free Trade Agreement and the Canada-Korea Free Trade Agreement, and consider opportunities to pursue additional regional and bilateral trade negotiations
- review the Canadian regulatory environment to enhance the competitiveness of Canadian agriculture
- enhance the abilities of the Canadian food industry to produce high-quality food products while meeting current and future consumer needs

Expected Results

- increased exports of Canadian agriculture and food products
- increased domestic and foreign investment in Canada's agriculture and food sector
- increased domestic market share of Canadian agriculture and food products
- increased influence in the development and application of international rules, technical standards and policies governing the trade of agriculture products

Performance Indicators

- change in international market share of Canadian agriculture and food exports
- change in value of domestic and foreign investment in Canada's agriculture and food sector
- change in domestic market share of Canadian agriculture and food products
- extent to which international partners support Canada's positions at agricultural negotiating sessions and other multilateral fora

STRATEGIC OUTCOME 2: HEALTH OF THE ENVIRONMENT

An agriculture and agri-food sector that uses environmental resources in a manner that ensures their sustainability for present and future generations

INTRODUCTION

Maintaining access to agri-environmental resources is a common goal. Farmers, industry, governments, environmental organizations, and citizens must work together to achieve the goals of sustainable development to ensure both an economically vibrant agriculture and agri-food sector and a healthy environment.

Canadian farmers have shown they can be admirable stewards of the country's environmental resources. They already apply many good environmental practices, which not only safeguard resources but also help boost the profitability of their operations. At the same time, it is clear that more must be done to conserve the environment. Further, consumers are increasingly basing their buying decisions on their desire to support environmental sustainability.

Working together under the APF, governments, producers and industry are looking to accelerate efforts to reduce production risks and impacts to Canada's resources, including air, water, soil, and biodiversity.

OPERATING ENVIRONMENT

Environmental stewardship is a priority for Canadians and consumers around the world. Indeed, the public both in Canada and abroad holds all sectors, including agriculture and agri-food, to high environmental standards.

To enhance their competitiveness in the global market place, Canadian producers have increasingly diversified, intensified and specialized their operations. The Government of Canada, through environmental programming, is taking steps with governments and the industry to mitigate the risks to the environment from agriculture and to position the agricultural sector to deal with the risks environmental factors may pose to production.

STRATEGIC RESPONSE

To achieve the Health of the Environment strategic outcome, AAFC has a suite of activities and initiatives in air, water, soil, and biodiversity that contribute to providing Canadian and international consumers with high-quality food that has been produced using environmentally sound crop and livestock management practices. This helps secure the sustainability of the Canadian agriculture and agri-food sector and the quality of environmental resources for present and future generations.

ENVIRONMENT

Achieving environmental sustainability of the industry by preserving the quality and availability of resources – air, water, soil, and biodiversity – for present and future generations

Defining Priority Areas

The APF sets out the areas where the federal government, in collaboration with the provinces, can provide leadership in environmental actions, including better knowledge and understanding of the links between agriculture and the environment. Through the APF, AAFC, provincial and territorial counterparts and industry organizations will continue to work toward achieving common environmental goals.

Similarly, the Government of Canada's commitment to develop and implement a new Made-In-Canada approach to addressing environmental challenges to ensure the health of Canadians and communities will provide a framework for AAFC's work toward addressing environmental challenges as they relate to the agriculture and agri-food sector.

A focus on domestic action is a key component of the Made-In-Canada approach, to help ensure Canadians can enjoy clean air, water and land. This is where the agriculture and agri-food sector can make a real difference.

As AAFC continues to implement the APF, supports the Government of Canada's environmental strategy and prepares for the next generation of agriculture and agri-food policy in 2008, it will work towards reducing environmental risks and impacts related to agricultural production in the following priority areas:

- **air** and atmosphere quality, with a focus on particulate emissions, odours and emissions of gases that contribute to global warming;
- **water** availability and quality, with a focus on nutrients, pathogens and pesticides;
- **soil** health, with a focus on soil organic matter and soil erosion caused by water, wind or tillage; and
- **biodiversity** and agriculture compatibility, with a focus on habitat availability, species at risk, and economic damage to agriculture caused by wildlife.

In contributing to these priority areas, AAFC will focus its efforts and resources on:

Innovative environmental policy and program options

- developing knowledge and technologies, raising awareness, forging collaborative partnerships, increasing decision making capacity, and providing effective mechanisms to encourage the adoption of beneficial management practices by the agriculture and agri-food sector;
- providing the knowledge and understanding necessary to link agricultural production to environment components thereby identifying targets for the development and adoption of beneficial management practices;
- continuing the implementation of integrated, multidisciplinary, scientific approaches to the development and adoption of beneficial management practices favouring producer competitiveness and environmental health;

Planned Spending and Full Time Equivalents – Environment

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
$ millions	FTE	$ millions	FTE	$ millions	FTE
331.4	1,914	275.1	1,920	158.5	2,023

- providing the technical and knowledge support to farmers that will contribute to a healthier environment and economic sustainability (including implementation and promotion of comprehensive environmental planning and beneficial management practices);
- improving and expanding agri-environmental indicators and policy development and integration to monitor and report progress and to identify new tools and mechanisms in support of the environment program activity of the Department;
- continuing to explore environmental certification as an on-farm policy option;

National Land and Water Information Service implementation

- continuing to enhance the agricultural sector's land use decision making capacity by implementing the NLWIS;

Agriculture's interface with climate change initiatives

- continuing efforts to assist producers in reducing agricultural GHG emissions, including the implementation of beneficial crop and livestock management practices and the use of renewable energy sources such as biofuels and wind power;
- developing climate change scenarios for agriculture and improving prediction of the effects of associated stresses to crop production, thereby enhancing the understanding and awareness of climate change impacts and adaptation challenges and opportunities for the sector; and
- working with Natural Resources Canada and Environment Canada to develop a system for estimating and reporting emissions.

Taking Action on Priority Areas

AAFC will achieve results under each priority through four key areas.

Environmental Science

Acting on agricultural risks presumes a sound knowledge of the environment, and specifically of the relationship between agriculture and the environment. It is essential to understand the processes and mechanisms by which agricultural inputs, such as nutrients and pesticides, affect resources, such as air, water, soil, and biodiversity, under different agri-environmental landscapes and management practices. It is also necessary to understand the relations and interactions between the different components of the agri-environment, to reduce the environmental footprint of pest management practices and to determine the outcome of agricultural inputs and wastes (e.g. manure) in the environment. Such an understanding is crucial for providing sound advice to policy makers and land resource and extension specialists on the effects of agricultural production on air, water, soil, and biodiversity.

The knowledge gained can be used to develop beneficial management practices and indicators of the state of the environment, and also applied toward the use of innovative environmental technologies, genetic resources and biological information by the sector. The activities of the Department's Environmental Health National Science Program include fundamental and applied research to develop knowledge and technologies that will minimize the impact of agricultural production on natural resources.

Environmental Stewardship

Agricultural risks to the environment will be best tackled through collaborative efforts of governments, producers and stakeholders. The Department, through the PFRA, delivers a comprehensive package of tools and services to encourage environmental stewardship.

Environmental Farm Plans help producers assess their operations and determine environmental risks and opportunities. The National Farm Stewardship Program helps producers address these risks by providing financial and technical support to adopt beneficial management practices. Greencover Canada complements these programs by targeting technical and financial assistance to more fragile forage, range land and riparian areas.

AAFC will continue to support sustainable land management in other ways, such as through the management of 2.1 million acres of native range land under the PFRA Community Pasture Program, and agro-forestry programs provided through the PFRA Shelterbelt Centre that help to prevent soil erosion, protect riparian areas, provide wildlife habitat, and sequester carbon.

There is a continued need for improving producer access to secure water supplies of acceptable quality, especially in an environment of climate change and variability. The National Water Supply Expansion Program provides technical and financial assistance for

on-farm and community infrastructure, and strategic studies to understand agricultural water supply and demand and evaluate new technologies. In particular, there are growing industry demands for sustainable irrigation development and management. The Department supports sustainable irrigation practices through applied research, demonstration and technology transfer conducted at PFRA irrigation centres in Saskatchewan and Manitoba.

Environmental Policy

The ongoing challenge under Environmental Policy involves improving and expanding agri-environmental indicators and policy development and integration to monitor and report progress. It also involves identifying new tools and mechanisms in support of the environment program activity of the Department. This means addressing agri-environmental policy issues, such as climate change, water, environmental goods and services, standards and certification in the broader contexts of rural landscapes, watersheds and ecosystems, and sustainable development, while acknowledging the positive impacts of producers on maintaining environmental quality.

National Land and Water Information Service

The NLWIS project was launched in 2005 to strengthen the capacity of land managers to make better decisions about land use.

The project is being implemented in phases over four years. It is a co-ordinated, national initiative providing access via the Internet to geospatial information and interpretive models that support local and regional land-use decision making. Through partnerships, the service will link the land-use, soil, water, climate, and biodiversity information that supports local and regional land-use decision making by federal, provincial, territorial and municipal governments, non-governmental organizations, and the private sector. This improved access to information will provide value to producers and other land-use decision makers. It will help provide the support they need to balance economic development and environmental sustainability. The information will form the basis for environmental farm planning, and help producers make decisions such as the kind of production a particular section of land will best support.

Highlights of agri-environmental activities

AAFC will continue to build its capacity together with provinces, territories and the industry to respond to the challenges of managing agri-environmental issues. Efforts will continue to focus on the application of science to develop beneficial agricultural management practices; the development of information, knowledge and skills; and the means to assist Canadian producers to improve environmental performance and economic competitiveness through action on their farms. APF environmental initiatives, including Environmental Farm Planning, the National Farm Stewardship Program and Greencover Canada, will be delivered in collaboration with the provinces and producer groups.

Some pertinent activities and initiatives worth highlighting include:

- the National Agri-environmental Health Analysis and Reporting Program, to enhance AAFC's capacity for developing and improving science-based agri-environmental indicators and policy tools;
- the Gaps initiative, now in its third of five years, to address gaps in knowledge through research on the impact of intensive livestock and cropping systems;
- AAFC strategies in air, water, soil, and biodiversity to help provide guidance in responding to the key risks and opportunities for the agriculture and agri-food sector, and ensuring these strategies contribute to the Government of Canada's broader goal to ensure the health of Canadians;
- the Watershed Evaluation of Beneficial Management Practices, a multi-partner project designed to evaluate the effects of beneficial management practices on water quality at a watershed scale;
- AAFC's Pest Management Centre (PMC) is working with farmers, pesticide companies, the provinces and other stakeholders to facilitate better access to safer, newer, pest-management technologies. The PMC operates two programs to enhance the environmental stewardship and competitiveness of Canadian farmers:

- The Pesticide Risk Reduction Program, a joint initiative with Health Canada's Pest Management Regulatory Agency, to help producers to develop commodity-specific pesticide risk-reduction strategies, and provide support for implementing these strategies; and
- The Minor Use Pesticides Program, which supports the introduction of reduced-risk minor-use products that pose a lower risk to human health and the environment. The program provides funding to screen reduced-risk products which could potentially be candidates under the program, and develops new or novel application technologies. As well, the program conducts research needed for risk assessment in support of regulations. The program will provide benefits to Canadian producers, the environment and consumers by focusing on:
  - making minor use pesticide products, with emphasis on reduced-risk products, more readily available;
  - working on joint projects with the United States in an effort to have newer, safer products available in both countries simultaneously; and
  - providing Canadian producers with access to new pest-management technologies to improve their competitiveness domestically.

BENEFITS FOR CANADIANS

Environmental stewardship of air, water, soil, and biodiversity by agricultural producers will contribute to a healthy environment for all Canadians. A healthy environment is crucial to the sustainability and profitability of the agriculture and agri-food sector, a key component of the Canadian economy. AAFC activities and initiatives, in partnership with provinces, territories, municipalities, industry, and producers, will contribute to a secure future for the sector, a healthy environment and quality of life for all Canadians.

Strategic Outcome 2: Health of the Environment

Program Activity: Environment

Achieving environmental sustainability of the industry by preserving the quality and availability of resources – air, water, soil, and biodiversity – for present and future generations

Commitments 2006-2007

- explore innovative policy and program options for next generation of agriculture and agri-food policy to achieve environmental goals, including environmental certification
- continue implementation of the National Land and Water Information Service
- manage agriculture's interface with the Government of Canada's environmental priorities
- pursue research to increase our knowledge of the interactions between agriculture and the environment, especially in the area of soil, water and air quality, biodiversity, and Integrated Pest Management, and use this knowledge to develop management practices bearing low environmental footprints

Expected Results

- **air**: reduced agricultural risks and improved benefits to the health of air and the atmosphere, with key priority areas being particulate emissions, odours, and emissions of gases that contribute to global warming
- **soil**: reduced agricultural risks and improved benefits to the health of soils, with key priority areas being soil organic matter and soil erosion caused by water, wind or tillagae
- **water**: reduced agricultural risks and improved benefits to the health and supply of water, with key priority areas being nutrients, pathogens, pesticides, and water conservation
- **biodiversity**: ensured compatibility between biodiversity and agriculture, with key priority areas being habitat availability, species at risk, and reduction of economic damage to agriculture from wildlife

Performance Indicators

- share of farmland at different levels of residual nitrogen and phosphorus
- share of farmland at different levels of risk of water contamination by nitrogen
- share of cropland at different levels of risk of soil erosion by water
- rate of change in organic carbon levels in agricultural soils
- level of agricultural emissions of gases that contribute to global warming
- the proportion of habitat use units for which habitat area has increased, remained constant or decreased
- increased access to authoritative data via the National Land and Water Information Service
- increased accuracy and currency of data
- increased content and coverage of data

STRATEGIC OUTCOME 3: INNOVATION FOR GROWTH

An innovative agriculture and agri-food sector that develops food and other agriculture-related products and services in order to capture opportunities in diversified domestic and global markets

INTRODUCTION

Increasingly rapid advances in science and technology mean producers and other industry stakeholders face greater challenges to keep pace. All players in the sector – from primary producers to value-added processors – operating in the marketplace today require access to state-of-the-art technology combined with the latest knowledge to help them address rapidly changing consumer needs and expectations. More than ever, keeping on top of change is key to profitability.

As farming operations become larger and more complex, both new and established producers need to add to their skills and knowledge, ranging from managing financial and human resources to mastering innovative technologies, products and practices to stay competitive. By acquiring additional skills, adopting new technologies, maximizing efficiencies in operations, or changing product mixes, those who earn their livelihoods in the Canadian agriculture and agri-food business will continue to be successful in the 21st century.

To a large degree, the competitive position of Canada's agriculture and agri-food sector will depend on all stakeholders – including producers, processors, researchers, etc. – working closely to develop new opportunities across the country. At the same time, governments will work with industry to foster a climate for innovation that encourages investment in the sector.

OPERATING ENVIRONMENT

As mentioned previously, the agriculture and agri-food sector operates in an uncertain business environment, facing pressure from a variety of risks. There are production risks, including adverse weather, and pests and diseases of crops and livestock. Market risks include increasingly stringent consumer expectations and standards for food safety and quality, environmental performance, restrictions to market access in other countries, and fluctuating exchange and interest rates that impact farm income and farm debt. There are also competitive risks, including those related to rapidly changing science and technology and increasing competition from both developed and developing countries.

As the sector expands, the scope and nature of the pressures it faces are becoming more varied and complex, requiring collaboration along the value chain from inputs through production, processing, distribution, and marketing. More and more, these pressures require multi-disciplinary solutions through co-ordinated and integrated action by a variety of stakeholders.

Value-chain roundtables, which include participation from the CFIA, will be instrumental in helping to identify these pressures and develop solutions to build and implement sector-specific market strategies and action plans in line with the Canada Brand.

STRATEGIC RESPONSE

To achieve the Innovation for Growth strategic outcome, and make Canada a world leader in developing food and other agricultural products and services that capture diversified opportunities in home and overseas markets, AAFC will work primarily through two departmental program activities: 1) Innovation and Renewal and 2) Markets and International.

The Department is committed to ensuring that priorities identified by participants in the value-chain roundtables, including the CFIA, regarding policies and programs are factored into its planning and decision making. Resources will be directed to the right initiatives. In this way, AAFC is helping create the environment for a profitable and viable sector and strong rural and remote communities.

The Department is also expanding its linkages with the health community as perceptions regarding the role of food have changed with the mounting research demonstrating diet as a risk factor in chronic diseases, including cardiovascular disease, hypertension, type II diabetes, and cancer. Exploring the intersection

between agriculture and health and wellness will stimulate the development of innovative food products and agricultural ingredients that may be seen as a major contributor to health and a potential solution to rising healthcare costs associated with elevated rates of chronic disease.

In support of the future competitiveness and prosperity of the sector, Budget 2006 included a commitment to invest in ongoing measures, including new investments in biomass science and funding in support of a biofuels strategy, and new programming to support the sector in developing new market opportunities. In recognition of their unique challenge, the Government of Canada is also putting in place measures to help low-income farm families.

INNOVATION AND RENEWAL

Equipping the industry with new business and management skills, bioproducts, knowledge-based production systems, and strategies to capture opportunities and manage change

Innovation

Agriculture has always been propelled by science and technology, but recent innovations and advances have transformed the sector more than ever before. Rapidly progressing fields such as biology and chemistry, combined with the ever-increasing power of new information and communications technologies, have fueled significant growth in the bioeconomy. Innovation and scientific advances will lead to enhanced capabilities in the molecular design of customized food and non-food products from agriculture and the bioresource base. This will create product and market opportunities that are differentiated to a far greater degree than is feasible today.

To become a world leader, the Canadian agriculture and agri-food sector must be at the forefront of innovation. Accordingly, science is being recognized as a key component of the next generation of agriculture and agri-food policy. Science will support a Canadian agriculture and agri-food sector that is innovative and competitive, where all partners work together to be a world leader in the production of food and other agriculture-related products and services that meet global consumer needs in ways that respect the environment and contribute to the best quality of life for all Canadians.

In the autumn of 2005, AAFC reviewed its science priorities and held a series of cross-country consultations with communities, stakeholders, industry representatives, provincial and territorial governments, universities, and research institutes to seek feedback and advice on key science and research priorities and strategies to maximize returns from science investments. Results of these consultations will form the basis for AAFC's new Science and Innovation Business Plan for 2006-2010 and help guide the direction of the Department's resources and research efforts to maximize opportunities in the global marketplace, resulting in increased profitability through growth, diversification and value-added activities.

The Science and Innovation Business Plan will include:

- a vision for the sector, identifying challenges and opportunities;
- the science capacity required;
- the role of the various players performing agricultural science and innovation research;
- AAFC's research priorities in support of the vision for the sector and national priorities; and
- areas where partnership opportunities exist to establish critical masses of expertise and multidisciplinary research clusters.

Planned Spending and Full Time Equivalents – Innovation and Renewal

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
$ millions	FTE	$ millions	FTE	$ millions	FTE
572.2	1,947	599.1	1,938	271.9	2,095

It is clear from the feedback received throughout the consultations that future challenges will require strengthening overall national science and innovation capacity by positioning and integrating AAFC science resources and research efforts within a national frame of multi-disciplinary, multi-player partnerships that cross jurisdictional, disciplinary and institutional boundaries. Bringing supply-chain participants together to form value chains that use transformational research to redefine the business of agriculture will position producers and the sector to take advantage of new economic opportunities and capture new markets.

Therefore, a key part of AAFC's Science and Innovation Business Plan will be the development of a partnership strategy, designed to explore collaboration among the various players involved in research and development. This strategy will examine ways to make the best use of buildings, equipment and the skills and knowledge of Canada's science community.

AAFC will take the lead on public agricultural research that is critical to the nation and where the Department has a unique capacity or leadership position.

Some of the Department's agricultural research is more or less location-independent and in these situations, AAFC will concentrate its activities at research hubs with significant capacity and infrastructure.

Other research is more location-dependent and AAFC will make extensive use its network of facilities to deploy research activities at more than one site to create national critical mass and infrastructure aligned with the needs of the producers.

AAFC will work in partnership on public agricultural research that is important to the nation, but where universities or other federal departments have significant capacity or leadership position, AAFC will integrate its research activities with those of universities and other federal departments through various models of co-location, partnerships and alliances. In so doing, AAFC will contribute to the establishment of critical mass of researchers, synergies or efficiencies. Examples of ongoing discussions in this regard include:

- **Charlottetown** with the National Research Council and the University of Prince Edward Island on nutraceuticals;
- **Winnipeg** with the St. Boniface Research Hospital and the University of Manitoba on nutraceuticals and with the CGC and the Canadian International Grains Institute on grain research;
- **Saskatoon** livestock germplasm with the University of Saskatchewan; and
- **Summerland** and **Agazziz** with the University of British Columbia on collaborative and integrated agricultural science programs.

AAFC will establish regional and national science and research consultation mechanisms to ensure ongoing relevance of research efforts with the strategic priorities of the sector and the government. AAFC will continue to work in co-operation with the value-chain roundtables, which include the CFIA, and other vehicles to enhance co-ordination in support of accelerated adoption and commercialization of scientific and technical knowledge leading to improved economic opportunities for the sector and rural communities.

AAFC's consultations confirmed the need for national consultation, co-ordination and co-operation among science providers. The Department will engage Canadian stakeholders to participate in the development of a mechanism that would provide leadership in building integrated national agriculture science and innovation research capacity for Canada. This mechanism will help provide advice on research priority setting and research planning for the Canadian agriculture and agri-food sector, and facilitate the development of multi-stakeholder partnerships to address national research priorities. It will also: provide advice on strategic national agriculture and agri-food science capacity requirements (infrastructure, equipment, skills, funding) to support the vision for the Canadian agriculture and agri-food sector now, and in the future; identify strategic gaps in national science capacity; and facilitate the development of integrated national science capacity for the Canadian agriculture and agri-food sector.

Activities specific to Innovation will be carried out through research and development of two of the National Science Programs: 1) Sustainable Production Systems and 2) Bioproducts and BioProcesses. An Innovation and Renewal Policy and Strategy will enable an integrated approach to innovation and renewal policy through consultations with government, industry and other stakeholders in designing and implementing the policy.

AAFC is working collaboratively and in partnership with other science and research providers to explore the more efficient use of farm-based feedstocks for ethanol and biodiesel production and the use of waste products to generate methane gas for energy production to support the development of biofuels. This is a key element of the energy, environmental and economic agenda for the Government of Canada. In the longer-term, integrating biofuels production into biorefinery processes that produce fuels and a variety of high-value co-products from biomass, will create improved economic opportunities for farmers and the agriculture and agri-food sector while addressing energy and environmental goals at the same time. Such integrated production and processing solutions will provide a solid basis for sustainable sector growth and economic development opportunities for rural communities.

Initiatives in the areas of bioproducts and bioprocesses represent a snapshot of the efforts of AAFC as a science organization serving the sector by working to meet the demands of a highly segmented world market and by adapting as demands change. Implicit in achieving this goal is the need to be on the cutting edge of new scientific disciplines and tools as they develop.

Renewal

In a rapidly changing environment, strategic business planning and continuous learning are increasing in importance. Strategic planning, lifelong learning and upgrading skills can strengthen the performance of individual agricultural operations, and the industry as a whole. Using a variety of management skills and practices to assess their situation, define goals and implement change, Canadian producers can positively influence their financial performance.

Built on the concept of continuous learning, renewal programming helps producers assess their situation and plan for the future during critical transition times. Renewal programs enhance producers' access to information, advice and training and enable them to pursue on- and off-farm income opportunities, helping to make it possible for the family to remain on the farm.

AAFC ensures producers have access to public and private sector programs and services that will help them achieve their individual goals. These programs and services help producers acquire the requisite knowledge, tools and opportunities to upgrade management and technical skills and develop the necessary skills to pursue alternative income opportunities should they choose to move out of farming. They also help producers assess the performance and potential profitability of their farm business enhance their ability to make business management decisions and explore and develop market opportunities.

During the next three years, AAFC will continue to work strategically with partners in the sector, including FCC, to identify the new skills and learning opportunities that producers need to succeed in the increasingly knowledge-intensive economy. Priorities will include finding improved ways to provide farm families with the assistance needed to enhance their skills and knowledge and expand access to tools, advice and information.

The Department, together with industry and government partners, offers a variety of programs and services to help producers acquire the skills they need to adapt to rapid business changes.

- Producers will continue to have access to the five-year Canadian CFBAS. The CFBAS has two components: Farm Business Assessment and Specialized Business Planning Services. These services provide farmers with access to financial consultants who help them assess their finances and develop action plans and in-depth business plans (that may cover finances, marketing, expansion and diversification) and succession plans. Farmers interested in developing value-added businesses can use the PAVE program services.

- Benchmarking is geared to providing information to help farmers make decisions about their business operations. Farmers will have continued access to information resources such as Web sites that provide benchmarks to help them compare their performance to that of other operations.
- Skills and Learning activities provide support to organizations focused on helping producers develop their skills and knowledge in the sector. These activities include exploring partnership opportunities (FCC and the Association of Canadian Community Colleges), providing input into development of an agriculture human resources council (Canadian Federation of Agriculture, Human Resources and Social Development Canada), and helping provide information through the Canadian Farm Business Management Council, Canadian 4-H Council, Canadian Outstanding Young Farmers Program, Canadian Young Farmers Forum, and Canadian Agricultural Safety Association.
- The CASS  provides beginning farmers and established producers with lower incomes access to training designed to help them make choices about their future and enable them to pursue income opportunities both on and off the farm. Through the program, producers will continue to be able to access assistance for skills development and training that could result in higher on- or off-farm income.
- Capturing Opportunities from Science and Innovation  is designed to improve the profitability of the sector by helping farmers pursue opportunities arising from advances in science and innovation. Renewal provides funding to the Canadian Farm Business Management Council (CFBMC), which disseminates, through its Web site, information on opportunities arising from science and innovation. In co-operation with AAFC, the provinces and territories are undertaking the initiatives to realize commercial opportunities arising from advances in science (e.g., feasibility studies, partnerships). PAVE support for feasibility studies and business planning has the potential to capture opportunities from science.
- Access to Capital is focused on increasing private sector investment and improving producers' chances of obtaining financing for proposed farm and other agri-business projects. Facilitating access to capital is supported through feasibility assessment, business planning and financial action plan components of the CFBAS programs. A baseline study was conducted on access to capital. Input was provided into the review of FIMCLA the program to cover the possibility of providing loan guarantees to beginning farmers. Provinces and territories have developed information on investment opportunities in the agriculture and agri-food sector.
- Producers will continue to be able to access the services of qualified financial counselors to prepare financial reviews and recovery plans for farming operations, through the Farm Debt Mediation Service  . Qualified mediators are also available to assist in negotiations between producers and creditors to help them arrive at a mutually satisfactory arrangement.

During the next three years, AAFC will continue to work strategically with the sector to identify the new skills and learning opportunities needed to succeed in the increasingly knowledge-intensive economy. Priorities will include finding improved ways to provide farm families with the assistance needed to enhance their skills and knowledge and expand access to tools, advice and information. Through partnerships with CFBMC, the 4-H Council and the other organizations listed above, and through increased promotion of Renewal programs services, AAFC will continue to make farm business management information and tools more widely available.

The ACAAF  Program

Launched in April 2004 as a successor to the Canadian Adaptation and Rural Development (CARD) Fund, the ACAAF program continues CARD's innovative and co-operative approach to funding projects at the national, multi-regional and regional level. This grassroots delivery structure provides greater responsibility and accountability to industry in responding to the needs and issues of the agriculture and agri-food sector at the local, regional and multi-regional level identified and carried out by the sector.

The objectives of the ACAAF program are to:

- expand the sector's capacity to respond to current and emerging issues;
- position the sector to capture market opportunities;
- engage the sector to contribute to future agricultural and agri-food policy directions; and
- integrate sector-led projects tested and piloted under the ACAAF program into future federal, provincial and territorial government or industry initiatives.

The ACAAF program is delivered under the following three *pillars*, which were confirmed through extensive consultation with industry:

Pillar I: Industry-led Solutions to Emerging Issues, supporting projects that test or pilot approaches and solutions and acting as an incubator for projects that hold promise for setting the direction of future policy or program approaches;

Pillar II: Capturing Market Opportunities by Advancing Research Results, supporting projects that transfer research results into market opportunities; and

Pillar III: Sharing Information to Advance the Sector, supporting projects aimed at market and trend analyses and at gathering, analyzing and sharing information that contributes to future agricultural and agri-food policy directions.

The ACAAF program complements the objectives set out under the APF and will further advance progress toward its goals by engaging stakeholders in undertaking new activities that complement existing programming. The program also encourages the sector to contribute to future agriculture and agri-food directions. In 2006-2007, the ACAAF program will be used to respond to new needs identified by the sector, such as biosecurity.

MARKETS AND INTERNATIONAL

Expanding international opportunities for the Canadian agriculture and agri-food sector

Canada is a world leader in exports of agriculture and food products, shipping more than $25 billion worth of products each year to more than 180 countries around the world. The country is the world's fourth-largest agriculture and food exporter, after the European Union, the United States and Brazil.

However, global competition is intensifying, meaning Canadian producers and processors must continually innovate to stay ahead of their competitors in meeting market demands. Through the APF, Canada is building on its existing reputation as a premium food supplier, giving customers around the world even more reason to buy Canadian products.

The goal of AAFC's international strategy is to use improvements in food quality, safety and environmental sustainability to maximize global sales for Canadian producers and processors. This strategy is based on certain key principles: leveraging domestic program development to maximize international reputation and market access; linking all research and analytical work to create a comprehensive understanding of market opportunities and challenges; engaging industry continuously and through new relationships to ensure maximum effectiveness of programming; and working closely with portfolio partners, such as the CDC and the NFPC, other government departments and provinces to ensure that international approaches are cohesive and effective.

The strategic objectives of the international component are two-fold: to achieve greater recognition, at home and abroad, of Canada's world-leading capacity to meet the demands for quality in a rapidly changing and highly segmented global market; and to expand the industry's access to foreign markets. AAFC will continue to work closely with industry and provincial and territorial stakeholders.

Planned Spending and Full Time Equivalents – Markets and International

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
$ millions	FTE	$ millions	FTE	$ millions	FTE
34.1	230	33.6	231	24.6	240

Over the next three years, AAFC's Markets and International efforts will:

- continue implementing the Branding Strategy and work to ensure widespread integration of the Brand Promise into the work of the Department and industry;
- continue to support the development of sector-specific strategies for market success through the industry-led value chain roundtables;
- maximize and capture opportunities in both domestic and international markets;
- maximize investment potential of the Canadian sector by addressing policy issues that affect the investment climate and by capitalizing on our research and development capacity;
- provide technical and international development assistance to developing countries on agriculture and food-related issues; and
- strengthen international market and development relationships through initiatives such as the Canada-China Agriculture Development Program.

The Markets and International component of the APF contributes to the Innovation for Growth strategic outcome mainly through two of the key areas of the International Strategy: Building Markets and Increasing Investment; and Enhancing International Development and Fostering Science and Technology Linkages. The remainder of the key areas contribute primarily to the Security of the Food System strategic outcome and have been discussed under that outcome.

Building Markets

Significant progress has been made on implementing a strategy for branding Canadian agriculture and food. Key industry leaders and federal and provincial agriculture ministers have endorsed the national Brand Promise that serves as the strategy's backbone. Visuals and messaging to serve as the public face of the brand have also been finalized.

The focus will now be on the implementation of the strategy. A branding guide and a Web site are being developed and an aggressive outreach campaign is being planned to take these tools out to industry.

Industry-led value chain roundtables, which include the CFIA, are also playing an important role in helping implement the branding strategy sector by sector. In many cases, the roundtables are building sector-specific branding strategies to work in concert with the overall Canada branding effort.

Additional initiatives to build markets include:

- marketing strategies that integrate promotion, advocacy and technical work aimed at key markets;
- technical marketing assistance to industry sectors; and
- a focus on emerging markets such as India and China.

Increasing Investment

Investment is essential in creating new jobs, driving the growth of exports in agriculture and food products and creating innovation in value-added production.

Promoting Canada as a preferred location to do business is therefore a critical component of AAFC's international activities. Accordingly, AAFC will continue to maximize investment potential of the Canadian agriculture and agri-food sector by addressing policy issues that affect the investment climate and by capitalizing on our research and development capacity.

AAFC's Investment Secretariat works with the provinces, territories and Foreign Affairs and International Trade Canada to raise awareness among potential investors of Canada's investment advantages.

Enhancing International Development

Canada's agriculture and agri-food sector has a long history and extensive capabilities in adapting to the constantly changing global agricultural economy. To help share this expertise with developing and transitional economies, AAFC has developed the International Development Strategy (IDS).

The Canadian agriculture and food partnerships of private sector industry, academic and research institutions, non-governmental organizations, governments, and the Canadian International Development Agency (CIDA), are working with developing and transitional economies around the world on: trade-related technical assistance and

business risk management; food safety and quality, including biotechnology management; and innovative and environmentally sustainable farm production practices.

AAFC will further advance Canadian interests through international development by working with developing countries on solutions to agricultural problems that cross national boundaries, such as desertification and food-borne diseases. Canada also co-operates with developing countries on issues of shared concern through such organizations as the Food and Agriculture Organization and the Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture.

In support of the International Development Strategy, AAFC is implementing the China-Canada Agriculture Development Program (CCADP), which is fully funded by CIDA. The CCADP is composed of two five-year projects for which AAFC is the Canadian Executing Agency: Small Farmers Adapting to Global Markets and Sustainable Agriculture Development, each funded with $20 million from CIDA and matching support from the Chinese government.

This program is being delivered with the assistance of many Canadian partners including the private sector, commodity associations, universities, provincial governments and other federal government departments and agencies such as the CFIA. AAFC signed an Inter-Departmental Administrative Arrangement with the CFIA in 2006 wherein the agency agreed to deliver at least five training courses for the program this year in Canada: Executive Management Training, three-month Practical Attachments and training on Handling Food Safety Crises, Nutritional Labelling and Food Recall.

Fostering Science and Technology Linkages

Canada must broaden international science and technology work to enhance its knowledge-base and help to bridge the gap between domestic innovation and international commercialization.

The Department will continue to provide science expertise to support Canada's markets and trade, address needs of developing countries and to brand Canada for its scientific excellence (e.g., OECD countries, genomics and scientist exchanges).

The CAFI Program

Launched in March of 2003 to replace the Agri-Food Trade Program, the CAFI program features a range of activities aligned with the objectives of the APF. The program supports industry associations to deliver on long-term international strategies to gain and expand international recognition for Canada and enhance market opportunities for Canadian agriculture and food products.

Funding under the CAFI program for branding and market development initiatives give industry partners the ability to establish generic, industry-wide brands within and across product and commodity groups. These industry brands will help brand Canada around the world by promoting Canada's superior safety and quality standards, to meet market demands for these attributes.

BENEFITS FOR CANADIANS

The rapid advances in science and technology present opportunities for increased prosperity and security in the Canadian agriculture and agri-food sector. Science and technology efforts will contribute to farm incomes being more stable and support an expanded agriculture and agri-food sector presence in the country's economy and in the lives of all Canadians. While science enables the economic gains, renewal programs help producers keep pace with the rapid changes and benefit from the opportunities available within and outside the sector. Markets and international activities contribute to the vitality of the sector through branding Canada as a leader not only in innovative products, but also in meeting or exceeding consumer expectations regarding food safety and quality, and stewardship of the environment. They will also provide a secure and profitable climate for foreign investment and partnerships with Canadians.

Strategic Outcome 3: Innovation for Growth

Program Activity: Innovation and Renewal

Equipping the industry with new business and management skills, bioproducts, knowledge-based production systems and strategies to capture opportunities and manage change

Commitments 2006-2007

- develop and implement AAFC's Science and Innovation Business Plan
- build integrated national science capacity
- develop regional and national science and research consultation mechanisms and partnerships
- participate in the development of the Government of Canada's Science Policy Framework
- work strategically with the sector to identify new skills and learning opportunities needed to succeed in the increasingly knowledge-intensive economy

Expected Results

- increased market opportunities for the agriculture and agri-food sector
- Canadian farmers optimize their businesses through renewal programming and services
- utilization of advances in value-added research that enable farmers, processors, rural communities, and service providers to differentiate their products and services
- Science and Innovation Business Plan that integrates national science and innovation capacity for the agriculture and agri-food sector
- utilization of advances in innovative production systems
- innovation programming strengthened due to enhanced linkages within and between science and innovation community and the agriculture and agri-food value chain
- utilization by the agriculture and agri-food sector of advances in crop genetic advancement
- enhanced and integrated approach to Innovation and Renewal Policy

Performance Indicators

- number of domestic and world agri-food opportunities created
- increased contribution of bioproducts and value-added agricultural products to GDP and rural employment
- increased farm family income and net farm income trends
- customer attitudes towards Canadian products and innovation
- Science and Innovation Business Plan created and implemented

Program Activity: Markets and international

Expanding international opportunities for the Canadian agriculture and agri-food sector

Commitments 2006-2007

- continue implementing a national strategy for branding Canadian agriculture and food
- continue to support the development of sector-specific strategies for market success through the industry-led Value-Chain Roundtables
- continue to take advantage of new and existing export opportunities
- maximize investment potential of the Canadian agriculture and agri-food sector
- implement international market engagement, international development and international scientific co-operation strategies

Expected Results

- increased exports of Canadian agriculture and food products
- increased domestic and foreign investment in Canada's agriculture and agri-food sector
- increased domestic market share of Canadian agriculture and food products
- increased recognition of Canadian products and capabilities

Performance Indicators

- change in international market share of Canadian agriculture and food exports
- change in value of domestic and foreign investment of Canadian agriculture and food
- change in domestic market share of Canadian agriculture and food products
- change in recognition of Canadian products and capacity

HORIZONTAL INITIATIVES

AAFC'S HORIZONTAL INITIATIVES

A "horizontal initiative" is an initiative in which partners, from two or more organizations, have agreed under a formal funding agreement (e.g. Memorandum to Cabinet, Treasury Board Submission, federal-provincial agreement) to work toward the achievement of shared outcomes.

The objective of reporting on horizontal initiatives is to provide Parliament and the Canadian public and government with an overall picture of public spending and results achieved by departments working together.

Horizontal initiatives reported here are led by AAFC and have been either allocated federal funds that exceed $100 million (counting all federal partners) for the duration of the program, or allocated less than $100 million in federal funds but still considered key for the achievement of government priorities, or have a high public profile.

Following is a summary list of horizontal initiatives for 2006-2007. More complete information on each initiative, including planned spending by our federal partners, is available on the Treasury Board Secretariat's Horizontal Results Database: http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp.

Horizontal Initiative Information for 2006-2007

1. Production Insurance
2. Canadian Agricultural Income Stabilization program
3. Bovine Spongiform Encephalopathy Recovery Program (federal/provincial agreement)
4. Farm Business Services
5. Canadian Agricultural Skills Services
6. MOU with Health Canada on Food Safety and Quality and Environment
7. MOU with Canadian Food Inspection Agency on Food Safety and Quality
8. AAFC – Department of Foreign Affairs and International Trade MOU on Agri-Food Specialists
9. MOU with Environment Canada on the National Agri-Environmental Standards Initiative
10. Rural Development
11. Co-operatives Secretariat

RURAL AND CO-OPERATIVES SECRETARIATS

RURAL DEVELOPMENT

Introduction

Rural Canada makes a valuable contribution to Canada's economy. Approximately 21 per cent of the country's population lives in rural, remote and northern communities.

Since 1996, the federal government has recognized the importance of addressing rural issues. It affirmed this by creating the Canadian Rural Partnership (CRP) to co-ordinate federal government action in rural Canada.

The CRP, administered by AAFC's Rural Secretariat, co-ordinates a government-wide approach for rural policy and program development and implementation. This approach addresses the challenges and issues of rural Canada through partnership initiatives among federal departments and agencies, other levels of government and rural stakeholders.

Planned Spending and Full Time Equivalents – Rural and Co-operatives Secretariats

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
$ millions	FTE	$ millions	FTE	$ millions	FTE
23.7	94	20.0	94	4.7	94

Operating Environment

Rural Canadians face unique circumstances that include distance from urban markets, geography, low population density, and reliance on primary sector industries vulnerable to sharp, cyclical downturns, often related to globalization.

While there are indications of a strong rural economy, significant challenges remain. Rural employment is growing slower than employment in urban Canada, and unemployment remains higher. Diversification and value-added growth is occurring, but much of the rural economy remains reliant on slower-growth, traditional, primary-sector industries – industries crucial to the Canadian economy as they account for 40 per cent of total exports and 24 per cent of the country's GDP. On the social front, access to education and health care and the number of youth leaving rural communities are major challenges facing rural and remote areas.

Significant regional and local differences exist across rural Canada. Remote and northern communities face very different realities from those of communities in Canada's heartland or near larger metropolitan areas. These differences cannot be ignored when responding to the challenges facing rural and remote communities.

Strategic Response

Since its inception eight years ago, the CRP has been gathering momentum and support through its partnership initiatives with federal, provincial and territorial governments as well as other rural stakeholders.

During the next fiscal year, the Rural Secretariat will draw on its wide base of stakeholders to ensure that the rural voice continues to be heard, to enhance collaboration within the federal government, with other levels of government and with rural stakeholders, and to develop evidence-based knowledge for informed decision making, helping focus federal, provincial and territorial efforts on the viability and sustainability of rural communities.

Strong rural voice

The engagement of citizens, stakeholders and networks has been undertaken to ensure a citizen-centred approach to rural development and to respond to rural concerns.

Since the CRP's launch in 1998, a variety of mechanisms have been used by the Rural Secretariat to strengthen citizen engagement and influence public policy development at all levels of government. Rural Dialogue activities (workshops, surveys and conferences) involving over 17,000 citizens from rural, remote and northern regions have been held across the country. This forum for reaching out to citizens has been beneficial to both citizens and government.

Rural Dialogue activities will continue to engage rural citizens and stakeholders, giving them opportunity to provide the federal government with feedback about their priorities and what they need to prosper. In the coming year, the Rural Secretariat will implement a citizen and stakeholder engagement strategy that includes pan-Canadian and regional components to address citizen, stakeholder and government priorities. It will also continue working on rural youth engagement through the National Rural Youth Network, which is a forum for rural youth to exchange information and ideas about the issues they face.

The Rural Secretariat will continue to support the development of regional co-ordinating organizations which allow rural Canadians to learn from one another, undertake activities, connect with others across the country, and share information and perspectives on issues of importance to rural Canadians.

Working in partnership with other departments and agencies, the Secretariat will also take more deliberate action to ensure that government initiatives are communicated to rural citizens in a way that highlights their impact on their way of life.

More informed decisions by governments and rural communities through evidence-based research and analysis and improved accessibility of information

The Rural Secretariat's research and analysis work will complement the knowledge gained from citizen engagement activities and provide evidence-based data to inform the policy development process. A key part of this work will be identifying and undertaking research and analysis to establish baseline data, measure change and identify key issues in areas of importance to rural Canadians.

The CRP will continue building and maintaining research networks. The National Rural Research Network will be used as a mechanism to raise the profile and awareness of rural research and the application of research results in rural areas, and will continue to work with other departments and research partners on studies and reports such as the *Rural and Small Town Canada Analysis Bulletin*.

The Models Program will test approaches to rural development and community capacity building. Evaluations will be conducted to identify gaps and to determine whether or not it is beneficial to extend some of the models beyond 2007-2008. The Secretariat will continue to work with partners to explore other areas where programs can support rural communities.

The Secretariat will work towards the development of a collective base of knowledge and information to support informed decision making by governments and communities. It will launch the Community Information Database, a Web-based tool that will provide communities and governments with consistent, reliable and accessible information on economic and demographic factors and indicators at the community level. The information will be complementary to what is already provided by individual provinces and territories.

Finally, research information will continue to be available through the rural Web site at www.rural.gc.ca, the Canadian Rural Information Service, and Rural and Remote Canada Online at www.rural-canada.ca. These tools provide access to a range of information products of interest to rural Canadians including newsletters, toolkits, reports on dialogue activities, programs, and information pathfinders.

Better co-ordination of government policy responses to community priorities

Recognizing that the challenges faced by rural communities are multi-dimensional and multi-jurisdictional, and that no one department and no government alone can fully address the issues faced by rural communities, the Rural Secretariat will continue to build partnerships across the federal government, and with the provinces and territories, to better co-ordinate efforts for long-term rural sustainability.

Co-ordination among federal policy makers will benefit from the Rural Development Network – a new initiative that brings together policy and research practitioners from across federal departments to create a better understanding of the unique challenges of rural and remote Canada and to strengthen the capacity of the federal government for rural policy development.

The Rural Lens is a tool used to bring the rural and remote perspective to bear on federal government decisions. At the national level, rural and remote implications are highlighted for consideration when the government assesses the impacts of new federal initiatives. Over the next year, analysts will target major issues, such as Canada's aging population, and work with sponsoring departments and agencies to ensure that rural perspectives are integrated in national policy development work.

At the regional level, the Rural Secretariat provides leadership to 13 Rural Teams comprised of representatives of the federal government, and in most cases, provincial or territorial government and sectoral stakeholders. Through their local presence and community interaction, Rural Teams are a valuable vehicle to satisfy rural citizens' demand for "one-government" responsiveness at the local level.

Rural Teams contribute to raising awareness of rural issues, co-ordinating and facilitating the development of partnerships, dialogue activities and reports on key rural issues. Over the next year, the role of the Rural Teams will be reinforced through the development of action plans that focus on community priorities. These action plans will help to facilitate collaboration at the regional level.

Performance Measurement

In addition to the completion of the activities outlined above, key performance indicators of the long-term success of rural development on a national scale include positive changes to indices of:

- economic stability;
- economic competitiveness;
- social progress; and
- local institutional capacity.

Benefits for Canadians

Through a strong rural voice, rural, remote and northern communities continue to benefit from government decisions that reflect their priorities and support them in addressing their challenges. Likewise, governments continue to benefit from gaining a better understanding of the issues and priorities of rural communities.

Better collaboration within governments and greater emphasis on decision making through evidence-based research and analysis will lay a firm foundation for rural development, enhancing Canadians' access to opportunities to contribute to, and benefit from, Canada's prosperity.

CO-OPERATIVES SECRETARIAT

Introduction

Co-operatives are an important model for community development. They help Canadians meet their social and economic needs in areas such as retail, banking, housing and service industries, as well as the agriculture and agri-food sector.

Canadian co-operatives and credit unions have combined assets of almost $190 billion, employ over 155,000 people as well as over 70,000 dedicated volunteers, and donate $60 million annually to their communities.

Since 1987, AAFC's Co-operatives Secretariat has been working across government to ensure that co-operatives are considered in the development and implementation of policies and programs. The Secretariat also works closely with co-operative sector partners, and is a centre of knowledge and expertise on co-operatives within Canada.

Operating Environment

Co-operatives are facing significant demographic pressures as Canada's rural exodus continues – leaving many communities facing important challenges in continuing to provide essential services to residents.

Canadian co-operatives, like other types of corporations, are facing additional pressures in the global business environment and require adequate financing (equity and debt) to remain competitive, foster innovation and improve productivity.

The issue of capitalization remains a challenge for many co-operatives, particularly agricultural co-operatives. Agricultural co-operatives are facing major challenges from two related factors: the need to attract new investment (particularly for new co-operatives) and the need to replace the capital of retiring farmer members.

Budget 2005 contained one of the measures recommended by both the co-operative sector and the Standing Committee on Finance to help address the capitalization needs of agricultural co-operatives – the tax deferral on patronage dividends kept in the co-operative – which was introduced in January 2006.

There continues to be a lack of awareness of the potential of the co-operative model to contribute to society and broad government objectives. As a result, there is a lack of support for co-operatives, preventing the sector from developing its full potential.

Strategic Response

The Secretariat's work in 2006–2007 will help co-operatives meet their current challenges by concentrating on the following priorities:

Ensure the needs of the co-operative sector are taken into account by the federal government, especially when developing policies, programs and legislation

The Secretariat will continue to collaborate with various federal departments on policy development initiatives. In particular, the Co-operatives Secretariat will work within AAFC and with Finance Canada in assessing options to foster an environment which provides more comprehensive and lasting support for the capitalization of co-operatives. In addition, the Secretariat will work with Human Resources and Social Development Canada to develop a policy framework to support the social economy.

The Secretariat will facilitate the work of the federal-provincial-territorial Committee of Officials Responsible for Co-operatives. The Secretariat aims to improve liaison with provinces and territories on policy and information related to co-operatives.

Foster and facilitate interaction among co-operative organizations and with the Government of Canada

The Secretariat will continue to foster relations between the government and the sector, including involvement with national and regional co-operative organizations, as well as individual co-operatives, through activities such as forums for developing and financing co-operatives.

Develop and disseminate new information, knowledge and tools that will help co-operatives and governments make informed decisions

The Secretariat will develop enhanced research and information tools for its Web site. In addition, the Secretariat plans to develop and publish tools for co-operative development such as start-up guides and information kits. As well, through closer collaboration with provincial governments, greater emphasis will be placed on collecting, inputting and generating information based on co-operative data.

Enhance development capacity for co-operatives through delivery of the Co-operative Development Initiative (CDI)

The Secretariat will continue to implement the CDI – a five-year (2003-2008), $15-million contribution program provided through the APF. The CDI is designed to help develop co-operatives, and research and test innovative ways of using the co-operative model.

The Secretariat will begin the process of analysing the impact that the CDI has had in terms of benefits to Canadian society and economy.

Performance Measurement

Key performance indicators regarding co-operatives include:

- government initiatives that include co-operatives;
- partnerships established and maintained to address co-operative issues;
- change in available research pertinent to co-operative development;
- use of, or reference to, research and tools;
- number of co-operative initiatives supported by the CDI program; and
- level of co-operative development service provided by the sector.

Benefits for Canadians

Through strategic investments in partnership with the co-operative sector, the Government of Canada will enhance the capacity of co-operatives to contribute to the Canadian economy and society. New co-operatives will help respond to the current and emerging needs of citizens in areas such as access to health care and home care, rural economic development, value-added opportunities in agriculture, development of Aboriginal communities, the integration of immigrants into Canadian communities, and identification of community solutions to environmental challenges.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

Introduction

AAFC, like other federal departments and agencies, is required to table a Sustainable Development Strategy (SDS) in Parliament every three years. AAFC's fourth SDS is scheduled to be tabled in Parliament in December 2006, and will build on progress made in the Department's third SDS, titled *Sustainable Agriculture: Our Path Forward*, which presented the APF as the departmental approach to sustainable development.

Our Approach

The APF, with its integrated environmental, economic and social components, will continue to be the basis for the Department's approach to sustainable development through to 2008. The APF developed out of the realization that sustainable development is the only alternative for the security and growth of the sector. It was put into place because Canadian agriculture and agri-food can no longer survive by moving from crisis to crisis. Only by looking at agricultural production and processing through the lens of sustainable development can the sector move safely and prosperously into the next era. In keeping with this perspective, the APF effectively addresses all three pillars of sustainable development – environmental, economic and social.

The theme of AAFC's fourth SDS, covering the period of 2007 to 2009, will be to enhance the integration of the three pillars of sustainable development. Through various initiatives, AAFC will strive to strengthen linkages between the three pillars, to ensure a seamless approach to sustainable development. AAFC's fourth SDS will also highlight the ongoing implementation of the APF and illustrate how AAFC integrates sustainable development into decision making.

AAFC continues to implement its environment program for internal operations and is working towards achieving the commitments outlined in the section titled *Leading by Example* in the third SDS in the following areas: green procurement practices, improving the management of waste and wastewater, improving building energy efficiency, improving vehicle use, adopting best practices related to land management, and developing emergency preparedness and response programs.

AAFC's fourth SDS will also contribute to federal sustainable development goals and AAFC will continue to work horizontally with other departments and agencies on sustainable development in areas such as reduced greenhouse gas emissions, biodiversity, rural communities and international goals for sustainable development.

Next Steps

In the 2006-2007 fiscal year, the Department will continue to implement the APF, and strive to ensure AAFC integrates sustainable development into decision making. The Department will also develop its fourth SDS and begin implementation. Through various initiatives to enhance the integration of the three pillars of sustainable development and ongoing work to implement the APF, the Department will continue to further its efforts towards sustainable development.

AGENCIES REPORTING TO PARLIAMENT THROUGH AGRICULTURE AND AGRI-FOOD CANADA

CANADIAN PARI-MUTUEL AGENCY (CPMA)

The CPMA is a special operating agency within AAFC that regulates and supervises pari-mutuel betting on horse racing at racetracks across Canada, thereby ensuring that pari-mutuel betting is conducted in a way that is trusted by the horse-race-betting public.

Regulatory Environment

Section 204 of the Criminal Code of Canada designates the Minister of Agriculture and Agri-Food as the individual responsible for the policy and regulatory functions pertaining to pari-mutuel wagering on horse races.

The CPMA regulates and supervises pari-mutuel betting on horse racing at racetracks across Canada, thereby ensuring that pari-mutuel betting is conducted in a way that is fair to the betting public.

Costs associated with the activities of the CPMA are fully recovered through a levy on every dollar bet on horse races in Canada. The levy is currently set at eight-tenths of a cent of every dollar bet. This levy constitutes the financial resource base that is the CPMA's Revolving Fund, which has been self-sufficient since 1980.

Key Program Areas

- Drug Control & Research
- Surveillance
- Video Race Patrol
- Photo Finish

Strategic Response

CPMA's strategic plans are focused on maintaining the highest standards for pari-mutuel wagering and surveillance.

In 2006-2007, the CPMA plans on spending approximately $15.2 million to achieve these commitments. Planned spending requirements for the fiscal years 2006-2007 to 2008-2009 are summarized in the following table.

Program Activity: Business Risk Management

Enhancing CPMA's capacity to manage risk in pari-mutuel betting, thereby helping to protect the betting public against fraudulent activities

Commitments 2006-2007

- provide effective pari-mutuel supervision
- develop innovative systems to support the delivery of effective and efficient surveillance activities
- manage the Revolving Fund to ensure self sufficiency
- strengthen collaborative alliances with the provincial regulatory bodies, the horse-racing industry and international jurisdictions

Expected Results

- confidence of the betting public in pari-mutuel wagering
- detection against betting irregularities and performance-affecting drugs in horses
- determination of the exact order of the finish of a race
- availability of leading-edge, automated monitoring technologies to agency officers
- self-sufficient Revolving Fund
- improved levels of awareness and acceptance of regulations and policies
- strong federal, provincial and industry partnerships and increased international recognition

Benefits for Canadians

- integrity maintained in pari-mutuel betting
- no cost to the Canadian taxpayer, only to the horse-race betting public

Planned Spending (Gross) and Full Time Equivalents – Canadian Pari-Mutuel Agency

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
$ millions	FTE	$ millions	FTE	$ millions	FTE
15.2	67	15.2	67	15.2	67

Note:

Revenues and Expenditures are dictated by collecting a levy of eight-tenths of a cent on every $1.00 bet in Canada. All the revenue generated is from the horse-race betting public and there is no cost to the Canadian taxpayer.

NATIONAL FARM PRODUCTS COUNCIL (NFPC)

The NFPC was established in 1972 through the Farm Products Agencies Act. The Act combines the marketing powers of the federal government, which has authority over inter-provincial and international trade, and provincial governments, which are restricted to intra-provincial trade. This enabling legislation provided for the establishment of national marketing agencies and, in 1993 was amended to provide for the founding of national promotion-research agencies.

The National Farm Products Council was established to:

- advise the Minister on all matters relating to the establishment and operations of agencies under the Act with a view to maintaining and promoting an efficient and competitive agriculture industry;
- review the operations of agencies with a view to ensuring that they carry on their operations in accordance with the objectives set out in the Act. The Council has a legislative responsibility to approve agency orders and regulations; and
- work with agencies in promoting more effective marketing of farm products in inter-provincial and export trade and, in the case of a promotion-research agency, in promoting such marketing in import trade and in connection with research and promotion activities relating to their farm products.

The Council monitors the operations of five national agencies:

- Canadian Egg Marketing Agency;
- Canadian Turkey Marketing Agency;
- Chicken Farmers of Canada;
- Canadian Broiler Hatching Egg Marketing Agency; and
- Canadian Beef Cattle Research, Market Development and Promotion Agency.

The NFPC undertakes activities that aim to promote the strength and enhance the competitiveness of the sectors which it oversees. It is committed to working with the agriculture and agri-food sector to meet the challenges and opportunities that arise from significant change in agri-food policies, business trends and market requirements at home and abroad.

The Council has been an active proponent of portfolio management with the aim of providing comprehensive advice to the Minister and the government. This co-operative approach within the agriculture and agri-food portfolio is done in a manner to maintain the Council's arms-length relationship due to its quasi-judicial status and the managerial autonomy and accountability required in today's modern comptrollership environment.

Operating Environment

In developing its strategic plan, the NFPC took into account many trends and developments in Canadian agriculture and agri-food as they affect the sectors for which the Council has responsibility. Broadly, the four supply management agencies which the Council oversees deal with issues concerning:

- WTO Agreement and greater trade liberalization;
- Poultry and egg products consumption trends;
- Farm food safety programs;
- Animal health;
- Increasing productivity and innovation;
- Processor/retailer concentration;
- Regionalism/provincialization within Canada;
- Returns at producer level and industry level; and
- Conflict resolution, eg. commodity boards and downstream players in the industry.

The Canadian Beef Cattle Research Market Development and Promotion Agency and the beef cattle industry at large is facing the continuing impact of BSE on Canada's export markets. Other issues for the agency and its partners (the Beef Information Centre, the Canada Beef Export Federation and the Beef Cattle Research Council) include:

- Implementation of a national levy collection system;
- Food safety;
- Improved quality and consistency;
- Carcass value optimization;
- Improved product perception;
- Market development programs for Canada, Japan, Korea, Taiwan, China and Mexico; and
- Development of a national beef research strategy.

Planned Spending and Full Time Equivalents - National Farm Products Council

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
$ millions	FTE	$ millions	FTE	$ millions	FTE
2.6	19	2.7	19	2.7	19

Notes:

1. These amounts are included in the Department of Agriculture and Agri-Food's reference levels and include $200,000 in grants and $247,000 in employee benefits.
2. Services provided without charge include:
   - Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada; and
   - Corporate services such as financial systems, security, information technology, human resource management advice and services provided by Agriculture and Agri-Food Canada.

These amounts are not reflected in the program costs.

In 2006-2007, the first year of NFPC's Strategic Plan 2006-2009, the Council will focus on the priorities and commitments outlined in the following table.

Program Activity: Marketing and promotion research agencies work in the balanced interests of all stakeholders	
Commitments	**Expected Results**
• Complete the renewal of federal-provincial- territorial agreements for the egg, turkey and broiler hatching agencies • Work with the Canadian Beef Cattle Research Market Development and Promotion Agency to implement a national levy collection system on inter-provincial marketing and imports	• Receipt of draft federal-provincial-territorial agreements by the three national agencies • Levy collection system in place and progress on a check-off for imports of beef and beef products
Program Activity: Improved competitiveness strength, market responsiveness and profitability of Canadian agriculture and agri-food sector	
Commitments	**Expected Results**
• Engage national agencies and stakeholders in discussions on WTO Agreement implications • Work with national agencies to promote more effective marketing of farm products • Examine productivity and innovation in the poultry and egg sectors	• Action plan to respond to proposed changes to the regulatory framework
Program Activity: Provide efficient transparent and responsible management of NFPC operations	
Commitments	**Expected Results**
• Implement modern management practices in step with Government of Canada's Management Accountability Framework	• Continued implementation of the Government of Canada's Management Accountability Framework and further alignment with the framework
Benefits for Canadians	
• national agencies are working in the balanced interests of all Canadians • a sound regulatory framework is in place for the agri-food industry for poultry, eggs and beef research and promotion • more effective marketing of farm products in inter-provincial and export trade • an efficient and competitive agriculture industry	

Supplementary Information

FINANCIAL TABLES

Table 1	Departmental Planned Spending and Full-time Equivalents (FTEs)
Table 2	Resources by Program Activity
Table 3	Voted and Statutory Items
Table 4	Services Received Without Charge
Table 5	Summary of Capital Spending by Program Activity
Table 6	Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue
Table 7	Canadian Pari-Mutuel Agency Revolving Fund (Statement of Operations, Statement of Cash Flows and Projected use of Authority)
Table 8	Resource Requirements by Team
Table 9	User Fees
Table 10	Details on Project Spending
Table 11	Status Report on Major Crown Projects
Table 12	Summary of Transfer Payments by Program Activity for Agriculture and Agri-Food Canada

NOTE:

In the following tables, **forecast spending** reflects the authorized funding levels to the end of the fiscal year 2005-2006 (not necessarily forecast expenditures). **Planned spending** reflects funds already brought into the Department's reference levels as well as amounts to be authorized through the Estimates process (for the 2006-2007 through to 2008-2009 planning years) as presented in the Annual Reference Level Update. It also includes adjustments in future years for funding approved in the government fiscal plan, but yet to be brought into the Department's reference levels. The figures have been rounded to the nearest millions of dollars. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as 0.0. Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents

($ millions)	Forecast Spending 2005-2006[1]	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Budgetary Main Estimates				
Business Risk Management	1,319.7	**1,275.9**	1,227.6	689.1
Food Safety and Food Quality	83.4	**123.0**	101.7	40.4
Markets and International	114.7	**113.9**	111.8	82.1
Environment	307.8	**352.9**	301.0	184.9
Innovation and Renewal	327.6	**346.9**	328.8	221.2
Rural and Co-operatives Secretariats	17.8	**22.8**	20.0	4.7
National Farm Products Council	2.5	**2.7**	2.7	2.7
Canadian Pari-Mutuel Agency	15.3	**15.2**	15.2	15.2
Budgetary Main Estimates (gross)	**2,188.9**	**2,253.4**	**2,108.8**	**1,240.4**
Less: Respendable Revenue [2]	35.8	61.7	63.7	63.7
Total Main Estimates	**2,153.1**	**2,191.7**	**2,045.1**	**1,176.7**
Adjustments (Planned Spending not in Main Estimates):				
Governor General Special Warrants				
Funding to support the implementation of the Agricultural Policy Framework (APF)	35.0	–	–	–
Compensation for salary adjustments	26.0	–	–	–
Operating budget carry forward	21.8	–	–	–
Activities to mitigate the impact of the Bovine Spongiform Encephalopathy (BSE) crisis	11.2	–	–	–
Funding to support the enhancement of delivery systems for the Business Risk Mangement Programs under the Agricultural Policy Framework	9.4	–	–	–
Funding to continue the Government's plan to establish core genomics research and development capacity	5.6	–	–	–
Reinvestment of royalties from intellectual properties	4.5	–	–	–
Payments in connection with the Farm Income Payment Program	3.2	–	–	–
Funding for administrative costs related to payments to grain and oilseed producers	2.0	–	–	–
Reinvestment of revenues from sales and services related to research, facilities, and equipment	1.9	–	–	–
Funding to modernize human resources management in the Federal Public Service (Public Service Modernization Act)	1.6	–	–	–
Funding related to government advertising programs	1.4	–	–	–
Funding related to the assessment, management and remediation of federal contaminated sites	0.7	–	–	–
Funding to inform Canadians about Government of Canada's priorities, programs and services through participation in the Government of Canada Exhibition Program and the Rural Exhibits Program	0.5	–	–	–
Funding to undertake or participate in feasibility studies concerning the introduction of a shared service approach to the government's internal financial, human resource and material systems and services	0.4	–	–	–

Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents – continued

Funding to undertake projects related to the development and application of biotechnology (Canadian Biotechnology Strategy)	0.3	–	–	–
Funding to support employment equity projects to increase the representation in the federal Public Service, of designated groups, in particular visible minorities, Aboriginal people and persons with disabilities	0.2	–	–	–
Funding related to the reform and modernization of Canada's regulatory system in order to respond better to the needs of citizens and to enable business innovation and growth	0.2	–	–	–
Funding to improve the capacity to detect and the readiness to respond to a potential avian or pandemic influenza outbreak including emergency preparedness, antiviral stockpiling and rapid vaccine development technology	0.1	–	–	–
Initiatives to support the implementation of a common electronic infrastructure and multi-chanel service delivery strategy (Governement On-Line)	0.1	–	–	–
Less: Funds available within the Department	26.4	–	–	–
Total Governor General Special Warrants	**99.6**	–	–	–
2005 Budget Announcement				
Action Plan for the Agriculture Sector	–	**1,498.1**	480.7	447.1
Planned Procurement Savings	–	**(4.3)**	–	–
Total Budget Announcement	–	**1,493.8**	**480.7**	**447.1**
Other				
Treasury Board Vote 5				
Immediate steps for Avian and Pandemic Influenza Preparedness	2.9	–	–	–
Treasury Board Vote 10				
Audited Departmental Financial Statements	0.2	–	–	–
Statutory Increases				
Grain and Oilseed Payment Program – Grants and Contributions	755.8	–	–	–
Canadian Cattlemen's Association Legacy Fund	5.0	–	–	–
Business Risk Management – Forecast increase for CAIS	273.5	–	–	–
Bovine Spongiform Encephalopathy (BSE) Recovery Program	27.6	–	–	–
Employee Benefit Plan (EBP)	6.8	–	–	–
Grain and Oilseed Payment Program – 2006-07 Funding	–	**17.5**	–	–
Funding to support the enhancement of delivery systems for the Business Risk Mangement Programs under the Agricultural Policy Framework	–	**40.0**	24.9	–
Reduced cost of the new Ministry – Regional Responsibilities	–	**0.3**	0.3	0.3
Climate Change	–	**4.0**	0.5	–
BSE – Specified Risk Materials	–	**80.0**	–	–
Real Property Disposition Revolving Fund	–	**0.7**	–	–
Expansion of the Cash Advance Programs for Farmers	–	**26.0**	26.0	26.0
Amendment to Agricultural Marketing Programs Act	–	–	18.5	52.5
Biotechnology Budget 99	–	–	–	6.0
Total Other	**1,071.8**	**168.4**	**70.2**	**84.8**
Total Adjustments	**1,171.4**	**1,662.3**	**550.9**	**531.9**
Total Net Planned Spending	**3,324.6**	**3,853.9**	**2,595.9**	**1,708.6**

Table 1: Departmental Planned Spending and Full time Equivalents – continued

Less: Non-Respendable Revenue	20.2	**21.8**	21.8	21.8
Plus: Cost of services received without charge [3]	33.0	**46.2**	47.8	42.2
Total Departmental Spending	**3,337.5**	**3,878.3**	**2,621.9**	**1,728.9**
Full Time Equivalents [4]	**6,257**	**6,257**	**6,257**	**6,257**

1 Reflects the authorized funding levels to the end of the fiscal year 2005-2006 (not necessarily forecast expenditures).

2 Respendable revenue for 2005-06 does not include net voted authority, approved in late January, 2005, for revenue from research related activities in the amount of $11 million. 2006-07 and future years does however, include this revenue in the amount of $22 million.

3 Cost of services received without charge include accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC), contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat (TBS), Worker's compensation coverage provided by Social Development Canada and salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada. See details in Table 4.

4 In addition to the FTEs noted above, in 2005-2006 there were 184 FTEs employed by AAFC funded by non-appropriated sources from collaborative research projects with industry, and other activities not funded through AAFC appropriations. Also, 452 FTEs were employed as students. Data for 2006-2007 to 2008-2009 similarly does not make any provision for staff funded through non-appropriated sources or students. With the introduction of Net Voted authority for revenue from collaborative research agreements and research services, in 2006-2007, FTEs will be adjusted accordingly to reflect this in future reports.

Note: Planned spending reflects funds currently approved in the government fiscal plan.

The figures have been rounded to the nearest millions of dollars. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as $0.0.
Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

Table 2: Resources by Program Activity

($ millions) **2006-2007**

	Budgetary								
Program Activity	**Operating**	**Capital**	**Grants**	**Contri-butions**	**Main Estimates (Gross)**	**Respendable Revenue**	**Main Estimates (Net)**	**Adjustments (planned spending not in Main Estimates)**	**Total Net Planned Spending**
Business Risk Management	111.7	4.8	5.0	1,154.4	1,275.9	5.5	1,270.4	1,418.7	2,689.2
Food Safety and Food Quality	48.1	2.0	–	73.0	123.0	1.5	121.5	(0.2)	121.3
Markets and International	84.6	3.7	–	25.6	113.9	–	113.9	(0.4)	113.6
Environment	216.9	10.0	–	126.1	352.9	24.5	328.4	3.0	331.4
Innovation and Renewal	228.1	8.2	31.3	79.4	346.9	15.0	332.0	240.2	572.2
Rural and Co-operatives Secretariats	12.9	–	–	9.9	22.8	–	22.8	0.9	23.7
National Farm Products Council	2.5	–	0.2	–	2.7	–	2.7	(0.0)	2.6
Canadian Pari-Mutuel Agency	15.2	–	–	–	15.2	15.2	–	–	–
Total	**720.0**	**28.6**	**36.5**	**1,468.3**	**2,253.4**	**61.7**	**2,191.7**	**1,662.3**	**3,853.9**

The figures have been rounded to the nearest millions of dollars. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as $0.0.
Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

Table 3: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates

($ millions)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	Main Estimates 2006-2007	Main Estimates 2005-2006
1	Operating Expenditures	583.9	557.9
5	Capital Expenditures	28.6	30.6
10	Grants and Contributions	448.9	371.2
15	Pursuant to Section 29 of the *Financial Administration Act*, to authorize the Minister of Agriculture and Agri-Food, on behalf of her Majesty in Right of Canada, in accordance with terms and conditions approved by the Minister of Finance, to guarantee payments of an amount not exceeding, at any one time, in aggregate the sum of $1,700,000,000 payable in respect of cash advances provided by producer organizations, the Canadian Wheat Board and other lenders under the Spring Credit Advance Program.	0.0	0.0
20	Pursuant to Section 29 of the *Financial Administration Act*, to authorize the Minister of Agriculture and Agri-Food, on behalf of her Majesty in Right of Canada, in accordance with tems and conditions approved by the Mininster of Finance, to guarantee payments of amounts not exceeding, at any time, in aggregate, the sum of $140,000,000 payable in respect of Line of Credit Agreements to be entered into by the Farm Credit Corporation for the purpose of the renewed (2003) National Biomass Ethanol Program.	0.0	0.0
(S)	Grants to agencies established under the *Farm Products Agencies Act*	0.2	0.2
(S)	Payments in connection with the *Agricultural Marketing Programs Act*	65.5	65.5
(S)	Loan Guarantees under the *Farm Improvement and Marketing Co-operatives Loans Act*	4.0	4.0
(S)	Contributions in Support of Business Risk Management Programs under the Agricultural Policy Framework – Production Insurance (1)	407.0	404.8
(S)	Contributions in Support of Business Risk Management Programs under the Agricultural Policy Framework – Canadian Agricultural Income Stabilization Program (1)	570.0	451.5
(S)	Contributions in Support of Business Risk Management Programs under the Agricultural Policy Framework – Agriculture Policy Initiatives	4.2	1.1
(S)	Canadian Cattlemen's Association Legacy Fund	5.0	–
(S)	Class contribution payments for Repositioning of the Canadian Beef and Cattle Industry	–	108.9
(S)	Contributions in Support of Business Risk Management Programs under the Agricultural Policy Framework – Province Based Programs	–	84.8
(S)	Minister of Agriculture and Agri-Food – salary and motor car allowance	0.1	0.1
(S)	Contributions to employee benefit plans	74.3	72.5
(S)	Canadian Pari-Mutuel Agency Revolving Fund	–	–
TOTAL DEPARTMENT		**2,191.7**	**2,153.1**

NOTES: (S) denotes a Statutory item

1 The Main Estimates for 2006-2007 are $2,191.7 million compared to $2,153.1 million for 2005-2006, an increase of $38.6 million. The increase is mainly attributable to the re-profiling of a portion of APF transfer payment funding from previous years to 2006-2007 and increases resulting from collective bargaining agreements.

The figures have been rounded to the nearest millions of dollars. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as $0.0.
Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

Table 4: Services Received Without Charge

($ millions)	2006-2007
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	11.3
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS) (excluding revolving funds) Employer's contribution to employees' insured benefits plans and expenditures paid by TBS	31.5
Worker's compensation coverage provided by Human Resources and Skills Development Canada	1.7
Salary and associated expenditures of legal services provided by The Department of Justice Canada	1.7
Total 2006-2007 Services received without charge	**46.2**

The figures have been rounded to the nearest millions of dollars. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as $0.0.
Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

Table 5: Summary of Capital Spending by Program Activity

($ millions)	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Business Risk Management	5.1	**9.1**	4.8	4.8
Food Safety and Food Quality	2.7	**2.0**	2.0	2.0
Markets and International	4.4	**3.7**	3.7	3.7
Environment	12.9	**10.0**	10.0	9.6
Innovation and Renewal	11.2	**16.4**	16.8	11.4
Rural and Co-operatives Secretariats	–	–	–	–
National Farm Products Council	–	–	–	–
Canadian Pari-Mutuel Agency*	–	–	–	–
Total Capital Spending	**36.2**	**41.2**	**37.2**	**31.5**

* The Canadian Pari-Mutuel Agency Revolving Fund is forecasting acquisition of depreciable assets of $0.1 million per year for the years 2005-2006 through 2008-2009. See Table 7.

The figures have been rounded to the nearest millions of dollars. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as $0.0.
Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

Table 6: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

Respendable Revenue[1]

($ millions)	Forecast Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007	Planned Revenue 2007-2008	Planned Revenue 2008-2009
Business Risk Management				
Canadian Agricultural Income Stabilization – Admin. fees	5.5	**5.5**	5.5	5.5
Total – Business Risk Management	**5.5**	**5.5**	**5.5**	**5.5**
Food Safety and Food Quality				
Collaborative research agreements and research services	–	**1.5**	1.5	1.5
Total – Food Safety and Food Quality	**–**	**1.5**	**1.5**	**1.5**
Environment				
Collaborative research agreements and research services	–	**5.5**	5.5	5.5
Community Pastures	15.0	**19.0**	21.0	21.0
Total – Environment	**15.0**	**24.5**	**26.5**	**26.5**
Innovation and Renewal				
Collaborative research agreements and research services	–	**15.0**	15.0	15.0
Total – Innovation and Renewal	**–**	**15.0**	**15.0**	**15.0**
Canadian Pari-Mutuel Agency				
Canadian Pari-Mutuel Agency Revolving Fund	15.3	**15.2**	15.2	15.2
Total – Canadian Pari-Mutuel Agency	**15.3**	**15.2**	**15.2**	**15.2**
Total Respendable Revenue	**35.8**	**61.7**	**63.7**	**63.7**

Non-Respendable Revenue

Business Risk Management				
Refund of Previous Years' Expenditures [2]	3.3	**5.0**	5.0	5.0
Service and Service Fees	0.1	**0.1**	0.1	0.1
Privileges, Licences and Permits	0.3	**0.3**	0.3	0.3
Return on Investments [3]	0.5	**0.5**	0.5	0.5
Proceeds from Sales of Crown Assets	0.0	**0.0**	0.0	0.0
Other non-tax revenues	0.6	**0.6**	0.6	0.6
Total – Business Risk Management	**4.8**	**6.5**	**6.5**	**6.5**
Food Safety and Food Quality				
Refund of Previous Years' Expenditures [2]	0.1	**0.1**	0.1	0.1
Service and Service Fees	0.3	**0.3**	0.3	0.3
Privileges, Licences and Permits	0.3	**0.3**	0.3	0.3
Return on Investments [3]	0.2	**0.2**	0.2	0.2
Proceeds from Sales of Crown Assets	0.1	**0.1**	0.1	0.1
Other non-tax revenues	0.2	**0.2**	0.2	0.2
Total – Food Safety and Food Quality	**1.2**	**1.2**	**1.2**	**1.2**
Markets and International				
Refund of Previous Years' Expenditures [2]	0.2	**0.2**	0.2	0.2
Service and Service Fees	0.1	**0.1**	0.1	0.1
Privileges, Licences and Permits	0.2	**0.2**	0.2	0.2
Return on Investments [3]	0.4	**0.4**	0.4	0.4
Proceeds from Sales of Crown Assets	0.0	**0.0**	0.0	0.0
Other non-tax revenues	0.4	**0.4**	0.4	0.4
Total – Markets and International	**1.3**	**1.3**	**1.3**	**1.3**

Table 6: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue – continued

Environment				
Refund of Previous Years' Expenditures [2]	0.3	**0.3**	0.3	0.3
Service and Service Fees	0.3	**0.3**	0.3	0.3
Privileges, Licences and Permits	1.0	**1.0**	1.0	1.0
Return on Investments [3]	1.0	**1.0**	1.0	1.0
Proceeds from Sales of Crown Assets	0.5	**0.5**	0.5	0.5
Other non-tax revenues	1.3	**1.3**	1.3	1.3
Total – Environment	**4.5**	**4.5**	**4.5**	**4.5**
Innovation and Renewal				
Refund of Previous Years' Expenditures [2]	0.2	**0.2**	0.2	0.2
Service and Service Fees	0.2	**0.2**	0.2	0.2
Privileges, Licences and Permits	4.5	**4.5**	4.5	4.5
Return on Investments [3]	0.9	**0.9**	0.9	0.9
Proceeds from Sales of Crown Assets	1.5	**1.5**	1.5	1.5
Other non-tax revenues	1.0	**1.0**	1.0	1.0
Total – Innovation and Renewal	**8.3**	**8.3**	**8.3**	**8.3**
Rural and Co-operatives Secretariats				
Refund of Previous Years' Expenditures [2]	0.0	**0.0**	0.0	0.0
Service and Service Fees	–	**–**	–	–
Privileges, Licences and Permits	–	**–**	–	–
Return on Investments [3]	–	**–**	–	–
Proceeds from Sales of Crown Assets	–	**–**	–	–
Other non-tax revenues	0.0	**0.0**	0.0	0.0
Total – Rural and Co-operatives Secretariats	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**
Total Non-Respendable Revenue	**20.2**	**21.8**	**21.8**	**21.8**
Total Respendable and Non-Respendable Revenue	**56.0**	**83.6**	**85.6**	**85.6**

1 Respendable revenue for 2005-06 does not include net voted authority, approved in late January, 2005, for revenue from research related activities in the amount of $11 million. 2006-07 and future years does however, include this revenue in the amount of $22 million.

2 Refund of Previous Years' Expenditures for the Business Risk Management program activity includes amounts recovered from provinces for payments made by the Department, and collections of overpayments under the Canadian Farm Income Program (CFIP) and the Agricultural Income Disaster Assistance Program (AIDA).

3 Return on Investments includes interest on loans for the Canadian Dairy Commission and Construction of Multi-Purpose Exhibition Buildings.

The figures have been rounded to the nearest millions of dollars. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as $0.0.
Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

Table 7: Canadian Pari-Mutuel Agency Revolving Fund

Statement of Operations

($ millions)	Forecast 2005-2006	Planned 2006-2007	Planned 2007-2008	Planned 2008-2009
Respendable Revenue	**15.3**	**15.2**	**15.2**	**15.2**
Expenses				
Operating:				
Salaries and employee benefits	5.1	**5.0**	5.0	5.0
Depreciation	0.1	**0.1**	0.1	0.1
Administrative and support services	9.7	**9.7**	9.7	9.7
Utilities, materials and supplies	0.4	**0.4**	0.4	0.4
Total Operating	**15.3**	**15.2**	**15.2**	**15.2**
Surplus (Deficit)	**-**	**-**	**-**	**-**

Statement of Cash Flows

($ millions)	Forecast 2005-2006	Planned 2006-2007	Planned 2007-2008	Planned 2008-2009
Surplus (Deficit)	-	-	-	-
Add non-cash items:				
Depreciation/amortisation	0.1	**0.1**	0.1	0.1
Investing activities:				
Acquisition of depreciable assets	(0.1)	**(0.1)**	(0.1)	(0.1)
Cash Surplus (requirement)	**-**	**-**	**-**	**-**

Projected Use of Authority

($ millions)	Forecast 2005-2006	Planned 2006-2007	Planned 2007-2008	Planned 2008-2009
Authority*	**2.0**	**2.0**	**2.0**	**2.0**
Drawdown:				
Balance as at April 1	1.1	**1.1**	1.1	1.1
Projected Surplus (Drawdown)	-	**-**	-	-
Total Drawdown	**1.1**	**1.1**	**1.1**	**1.1**
Projected Balance at March 31	**3.1**	**3.1**	**3.1**	**3.1**

* $2 million is the maximum amount that may be drawn down from the Consolidated Revenue Fund (CRF) at any time.

The figures have been rounded to the nearest millions of dollars. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as $0.0.
Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

Table 8: Resource Requirements by Team

($ millions)	2006-2007								
Team	Business Risk Management	Food Safety and Food Quality	Markets and International	Environment	Innovation and Renewal	Rural and Co-operatives Secretariats	National Farm Products Council	Canadian Pari-Mutuel Agency	Total Net Planned Spending
Business Risk Management	11.7	–	–	–	–	–	–	–	11.7
Food Safety and Quality	–	28.2	–	–	–	–	–	–	28.2
Markets and Trade	–	–	50.6	–	–	–	–	–	50.6
Environment	–	–	–	99.7	–	–	–	–	99.7
Innovation and Renewal	–	–	–	–	200.3	–	–	–	200.3
Programs [1]	2,581.3	75.0	27.3	139.2	296.6	–	–	–	3,119.4
Enabling [2]	92.4	16.6	32.8	85.0	68.9	–	–	–	295.7
Corporate Offices [3]	3.7	1.5	2.8	7.5	6.4	23.7	2.6	–	48.3
Total	**2,689.2**	**121.3**	**113.6**	**331.4**	**572.1**	**23.7**	**2.6**	**–**	**3,853.9**

These resource requirements by Team are notional allocations based largely on 2005-2006 Team allocations, as Team budgets based on 2006-2007 planned spending, have not been fully allocated at the time of preparing this document.

1 **Programs Team** resources are significantly higher than those of the other Teams as they include the majority of the Department's resources for Transfer Payments ($3,016 million included).

2 **Enabling Teams** include Assets, Communications, Finance, Human Resources, Information Systems and Policy and Planning.

3 **Corporate Offices** include Executive Offices, Rural and Co-Operative Secretariat, National Farm Products Council, Legal Services, Audit and Evaluation, Values and Ethics, Office of Internal Disclosure, Decision Support, Strategic Management and ADM Offices.

The figures have been rounded to the nearest millions of dollars. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as $0.0.
Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

Table 9: User Fees

The Department currently has no planned user fee initiatives (either to introduce new fees or amend existing fees) for the departmental program covered by the User Fee Act, ie. The Farm Improvement and Marketing Co-operatives Loans Act (FIMCLA) program.

Table 10: Details on Project Spending

Over the next three years the following projects have or are expected to exceed the Department's delegated project approval level:

2006-2007

1. Skyline Campus
2. Enhancements to the delivery systems for the Business Risk Management Programs under the Agricultural Policy Framework
3. Duncairn Dam
4. National Land and Water Information Service (NLWIS)
5. Junction Dam Rehabilitation
6. St. Boniface General Hospital
7. Dairy Research Facility
8. Greenhouse and Growth Chamber Facility

2007-2008

1. Skyline Campus
2. Enhancements to the delivery systems for the Business Risk Management Programs under the Agricultural Policy Framework
3. National Land and Water Information Service (NLWIS)
4. Junction Dam Rehabilitation
5. St. Boniface General Hospital
6. Dairy Research Facility
7. Greenhouse and Growth Chamber Facility

2008-2009

1. Enhancements to the delivery systems for the Business Risk Management Programs under the Agricultural Policy Framework
2. National Land and Water Information Service (NLWIS)
3. Junction Dam Rehabilitation
4. St. Boniface General Hospital
5. Dairy Research Facility
6. Greenhouse and Growth Chamber Facility

For further information on the above-mentioned projects see http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp

Table 11: Status Report on Major Crown Projects

Over the next three years, Agriculture and Agri-Food Canada will be the lead department and will manage the following major Crown project:

2006-2007, 2007-2008 and 2008-2009

National Land and Water Information Service (NLWIS)

For further information on the above-mentioned major crown project see http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp

Table 12: Summary of Transfer Payments by Program Activity for Agriculture and Agri-Food Canada*

($ millions)	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Grants				
Business Risk Management	721.2	5.0	5.0	5.0
Innovation and Renewal	31.3	31.3	31.3	31.3
National Farm Products Council	0.2	0.2	0.2	0.2
Total Statutory Grants	718.5	5.2	5.2	5.2
Total Voted Grants	34.2	31.3	31.3	31.3
Total Grants	**752.7**	**36.5**	**36.5**	**36.5**
Contributions				
Business Risk Management	1,549.8	1,154.4	1,109.6	614.5
Environment	101.0	126.1	78.0	–
Food Safety and Food Quality	41.5	73.0	52.1	0.0
Innovation and Renewal	76.0	79.4	55.3	2.0
Markets and International	23.2	25.6	23.8	6.2
Rural and Co-operatives	6.7	9.9	6.9	–
Total Statutory Contributions	1,464.2	1,050.7	1,051.2	509.4
Total Voted Contributions	343.5	417.6	274.5	113.3
Total Contributions	**1,807.7**	**1,468.3**	**1,325.7**	**622.7**
Total Statutory Grants & Contributions	**2,182.7**	**1,055.9**	**1,056.4**	**514.6**
Total Voted Grants & Contributions	**377.7**	**448.9**	**305.8**	**144.6**
TOTAL GRANTS & CONTRIBUTIONS	**2,560.4**	**1,504.8**	**1,362.2**	**659.2**

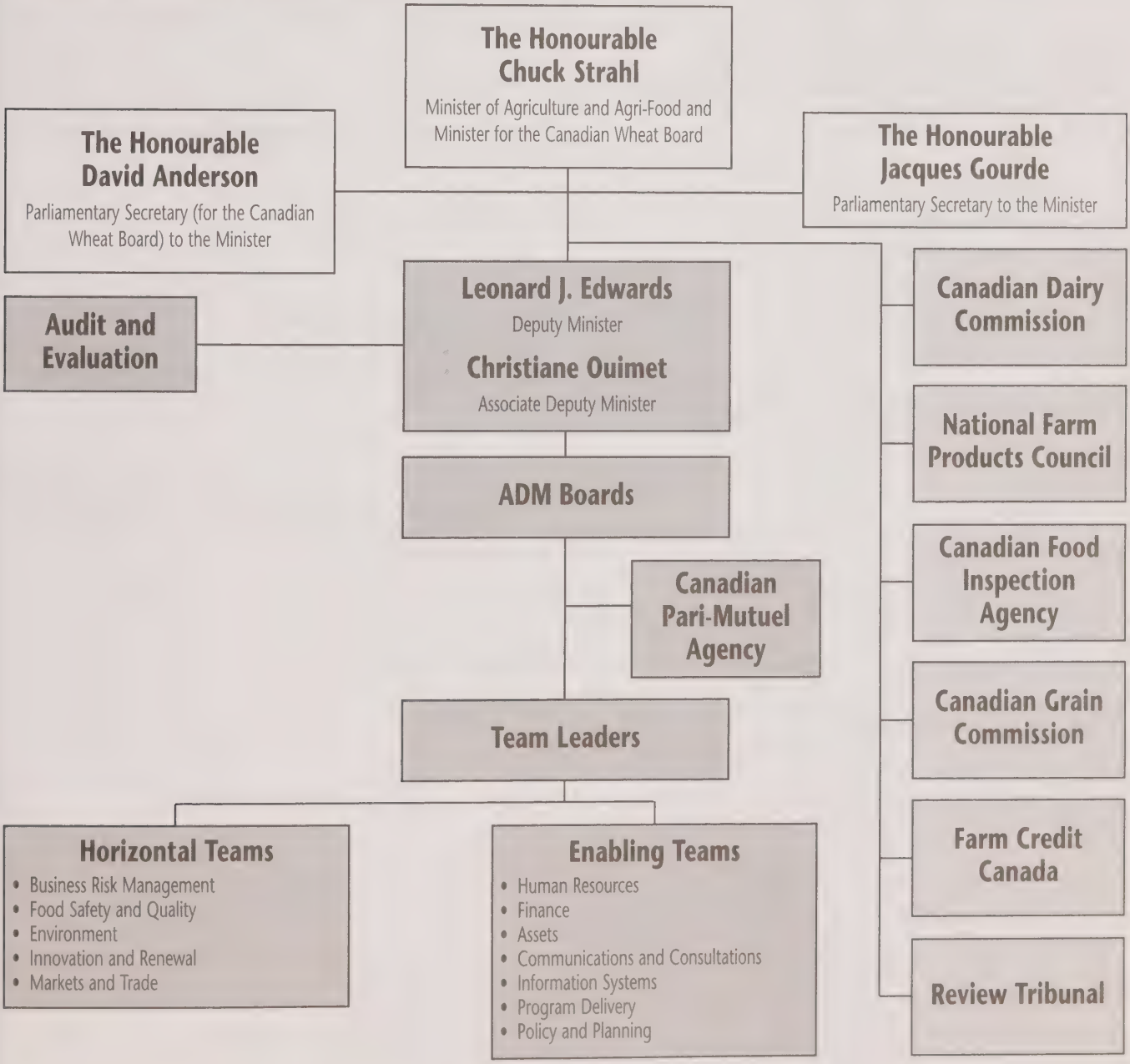
* The above table, and supporting Details on Transfer Payments Program (TPP) templates (for those TPPs over $5 million in 2006-2007), forecast spending reflects the authorized funding levels to the end of the fiscal year 2005-2006 (not necessarily forecast expenditures). Planned spending reflects funds already brought into the Department's reference levels as well as amounts to be authorized through the Estimates process (for the 2006-2007 through to 2008-2009 planning years) as presented in the Annual Reference Level Update.

Further information on these transfer payment programs can be found at http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp.

The figures have been rounded to the nearest millions of dollars. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as $0.0.
Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

Other Items of Interest

AGRICULTURE AND AGRI-FOOD PORTFOLIO



HOW TO REACH US

Agriculture and Agri-Food Canada Departmental Contacts

Note: All addresses are at 930 Carling Avenue unless otherwise noted.

General Enquiries
930 Carling Ave.
Ottawa, Ontario K1A 0C5
Tel: 613-759-1000

www.agr.gc.ca

More information on the Department
and its activities can be found at:

www.agr.gc.ca/index_e.phtml

Minister of Agriculture and Agri-Food and Minister for the Canadian Wheat Board

The Honourable Chuck Strahl

http://www.agr.gc.ca/cb/min/index_e.php

Parliamentary Secretary (for the Canadian Wheat Board) to the Minister

The Honourable David Anderson
613-992-0657
andersondl@agr.gc.ca

http://www.agr.gc.ca/cb/min/index_e.php?s1=sec_cwb-sec_ccb

Parliamentary Secretary to the Minister

The Honourable Jacques Gourde
613-759-1107
gourdej@agr.gc.ca

http://www.agr.gc.ca/cb/min/index_e.php?s1=sec

Deputy Minister

Leonard J. Edwards
613-759-1101
edwardslj@agr.gc.ca

Associate Deputy Minister

Christiane Ouimet
613-759-1090
ouimetc@agr.gc.ca

Branch and Agency Heads

Research

Dr. Marc Fortin
Assistant Deputy Minister
613-759-7777
fortinm@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/index_e.php?s1=sci

Market and Industry Services

Andrew Marsland
Assistant Deputy Minister
613-759-7561
marslanda@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/index_e.php?s1=info&s2=t&page=mar

Strategic Policy

Suzanne Vinet
Assistant Deputy Minister
613-759-7349
vinets@agr.gc.ca

Farm Financial Programs

Nada Semaan
Assistant Deputy Minister
613-759-7243
semaann@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/puttingcanadafirst/index_e.php?section=brm_gre&page=brm_gre

Corporate Management

Terry Hearn
Assistant Deputy Minister
613-759-6811
hearnt@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/csb_e.phtml

Communications and Consultations

Greg Meredith
Assistant Deputy Minister
613-759-7964
meredithg@agr.gc.ca

Human Resources

Steve Tierney
Assistant Deputy Minister
613-759-1196
tierneys@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/hr-rh/index_e.php

Audit and Evaluation

Lynden Hillier
A/Director General
613-759-6471
hilliel@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/info/audit-exam/index_e.php?page=intro

Canadian Pari-Mutuel Agency

Tim Pettipas
Executive Director
P.O. Box 5904 LCD Merivale
Ottawa, Ontario K2E 8A9
613-949-0742
pettipast@agr.gc.ca
http://www.cpma-acpm.gc.ca/

Prairie Farm Rehabilitation Administration

Harley Olsen
A/Director General
FCC Tower
603-1800 Hamilton Street
Regina, Saskatchewan S4P 4L2
306-780-5081
olsenh@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/pfra/aboutus_e.htm

Rural and Co-operatives Secretariat

Donna Mitchell
Executive Director
613-759-7113
mitchelldo@agr.gc.ca
http://www.rural.gc.ca/
http://www.coop.gc.ca/

Portfolio Contacts

National Farm Products Council

Cynthia Currie
Chairperson
344 Slater Street
10th Floor
Ottawa, Ontario K1R 7Y3
613-995-2298
curriec@agr.gc.ca
nfpc-cnpa.gc.ca

Canadian Food Inspection Agency

François Guimont
President
59 Camelot Drive
Ottawa, Ontario K1A 0Y9
613-225-2342 (3737)
guimontf@inspection.gc.ca
www.cfia-acia.agr.gc.ca

Farm Credit Corporation

John J. Ryan
President and Chief Executive Officer
P.O. Box 4320
1800 Hamilton Street
Regina, Saskatchewan S4P 4L3
306-780-8100
jryan@sk.sympatico.ca
www.fcc-sca.ca

Canadian Grain Commission

Chris Hamblin
Chief Commissioner
600-303 Main Street
Winnipeg, Manitoba R3C 3G8
204-983-2735
chamblin@grainscanada.gc.ca
www.cgc.ca

Canadian Dairy Commission

John Core
Chairman & Chief Executive Officer
Building 55, CEF
930 Carling Avenue
Ottawa, Ontario K1A 0Z2
613-792-2060
jcore@agr.gc.ca
www.cdc.ca

Review Tribunal

Thomas S. Barton
Chairman
Building 60, CEF
930 Carling Avenue
Ottawa, Ontario K1A 0C6
613-792-2085
bartont@agr.gc.ca
www.rt-cr.gc.ca/

APPENDIX A – LIST OF WEB SITES

Advance Payment Programs (APP)	http://www.agr.gc.ca/nmp/app/index.html
Advancing Canadian Agriculture and Food Program (ACAAF)	http://www.agr.gc.ca/acaaf/index_e.html
Agricultural Marketing Programs Act (AMPA)	http://laws.justice.gc.ca/en/A-3.7/index.html
Agricultural Policy Framework (APF)	http://www.agr.gc.ca/cb/apf/index_e.php
Bovine Spongiform Encephalopathy (BSE)	http://www.inspection.gc.ca/english/anima/heasan/disemala/bseesb/bseesbfse.shtml
Business Risk Management (BRM)	http://www.agr.gc.ca/cb/apf/index_e.php?section=brm_gre&page=brm_gre
Canadian Agricultural Income Stabilization (CAIS)	http://www.agr.gc.ca/caisprogram/
Canadian Agricultural Skills Service (CASS)	http://www.agr.gc.ca/ren/cass-scdca/index_e.php
Canadian Agriculture and Food International (CAFI) program	http://www.agr.gc.ca/int/cafi-picaa/index_e.php?page=intro
Canadian Dairy Commission (CDC)	http://www.cdc-ccl.gc.ca/
Canadian Farm Business Advsisory Services (CFBAS)	http://www.agr.gc.ca/ren/cfbas/consult_e.cfm
Canadian Farm Families Options Program	http://www.agr.gc.ca/options/main_e.html
Canadian Food Inspection Agency (CFIA)	http://www.inspection.gc.ca/
Canadian Food Safety and Quality Program (CFSQP)	http://www.agr.gc.ca/fd_al/cfsqp-pcsqa/index_e.php
Canadian Grain Commission (CGC)	http://www.grainscanada.gc.ca/
Canadian Pari-Mutuel Agency (CPMA)	http://www.cpma-acpm.gc.ca/
Canadian Rural Partnership (CRP)	http://www.rural.gc.ca/
Co-operative Development Initiative	http://www.agr.gc.ca/rcs-src/coop/index_e.php?s1=init&page=intro
Co-operatives Secretariat	http://www.agr.gc.ca/rcs-src/coop/
Cover Crop Protection Program	http://www.agr.gc.ca/index_e.php?s1=pfra-arap&s2=ccpp-pcc
Enhanced Spring Credit Advance Program (ESCAP)	http://www.agr.gc.ca/nmp/escap/index_e.html
Environment	http://www.agr.gc.ca/cb/apf/index_e.php?section=env&page=env
Environmental Farm Plans (EFP)	http://www.agr.gc.ca/env/efp-pfa/index_e.php
Farm Business Assessment	http://www.agr.gc.ca/ren/cfbas/form_e.cfm
Farm Credit Canada (FCC)	http://www.fcc-fac.ca/
Farm Debt Mediation Service (FDMS)	http://www.agr.gc.ca/index_e.php?s1=prod&page=fdms-smmea
Farm Improvement and Marketing Cooperatives Loan Act (FIMCLA)	http://www.agr.gc.ca/misb/nmp/fimcla/
Financial Guarantee Programs	http://www.agr.gc.ca/misb/nmp/
Food Safety and Food Quality	http://www.agr.gc.ca/cb/apf/index_e.php?section=fd_al&page=fd_al
Grains and Oilseeds Payment Program (GOPP)	http://www.agr.gc.ca/gopp/main.html
Greencover Canada	http://www.agr.gc.ca/env/greencover-verdir/index_e.phtml
Innovation	http://www.agr.gc.ca/cb/apf/index_e.php?section=sci&page=sci
International	http://www.agr.gc.ca/cb/apf/index_e.php?section=int&page=int
Management Accountability Framework (MAF)	http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/documents/booklet-livret/booklet-livret_e.asp
National Farm Products Council (NFPC)	http://nfpc-cnpa.gc.ca/
National Farm Stewardship Program	http://www.agr.gc.ca/env/efp-pfa/index_e.php?page=nfsp-pnga
National Land and Water Information Service (NLWIS)	http://www.agr.gc.ca/nlwis-snite/index_e.cfm
National Water Supply Expansion Program (NWSEP)	http://www.agr.gc.ca/env/index_e.php?section=h2o&page=h2o
Pest Management Regulatory Agency (PMRA)	http://www.pmra-arla.gc.ca/
Pesticide Risk Reduction	http://www.agr.gc.ca/env/index_e.php?section=pest&page=prr OR http://www.agr.gc.ca/env/pest/index_e.php?s1=red&page=intro

Planning Assessment for Value-Added Enterprise (PAVE)	http://www.agr.gc.ca/ren/plan/index_e.php?page=intro
Prairie Farm Rehabilitation Program (PFRA)	http://www.agr.gc.ca/pfra/
Price Pooling Program (PPP)	http://www.agr.gc.ca/nmp/ppp/index.html
Private Sector Risk Management Partnerships (PSRMP)	http://www.agr.gc.ca/brm_gre/psp/index_e.cfm
Production Insurance	http://www.agr.gc.ca/index_e.php?s1=prod&page=pi-ap
Public Service Modernization Act (PSMA)	http://laws.justice.gc.ca/en/P-33.4/256500.html OR http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp/index_e.asp
Renewal	http://www.agr.gc.ca/cb/apf/index_e.php?section=ren&page=ren
Ruminant Slaughter Loan Loss Reserve Program	http://www.agr.gc.ca/ren/ruminant/prog_e.php
Rural Secretariat	http://www.agr.gc.ca/policy/rural/
Specialized Business Planning Services	http://www.agr.gc.ca/ren/cfbas/spec_e.cfm
Spring Credit Advance Program (SCAP)	http://www.agr.gc.ca/nmp/scap/index.html
Sustainable Agriculture: Our Path Forward	http://www.agr.gc.ca/policy/environment/publications/sds3-sdd3/toc_e.phtml
The Canadian Rural Information Service (CRIS)	http://www.rural.gc.ca/cris/about_e.phtml
The Rural Lens	http://www.rural.gc.ca/lens_e.phtml
Watershed Evaluation of BMPs (WEBs)	http://www.agr.gc.ca/env/greencover-verdir/webs_e.phtml

Programme de paiements pour les producteurs de céréales et d'oéagineux (PPPCO)	http://www.agr.gc.ca/pppco/main.html
Programme de pesticides à usage limité	http://www.agr.gc.ca/env/pest/index_f.php?s1=min&page=intro
Programme de réduction des risques liés aux pesticides	http://www.agr.gc.ca/env/pest/index_f.php?s1=red&page=intro
Programme de réserve pour pertes sur prêts relatifs à l'abattage des ruminants	http://www.agr.gc.ca/ren/ruminant/prog_f.php
Programme international du Canada pour l'agriculture et l'alimentation	http://www.agr.gc.ca/int/cafi-picaa/index_f.php?page=intro
Programme national d'analyse et de rapport concernant la santé agroenvironnementale	http://www.agr.gc.ca/env/naharp-pnarsa/index_f.php
Programme national d'approvisionnement en eau	http://www.agr.gc.ca/env/index_f.php?section=h2o&page=h2o
Programme national de gérance agroenvironnementale	http://www.agr.gc.ca/env/efp-pfa/index_f:php?page=nfsp-pnga
Programme pour l'avancement du secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire (PASCAA)	http://www.agr.gc.ca/acaaf/index_f.html
Programmes de garanties financières	http://www.agr.gc.ca/misb/nmp/
Renouveau	http://www.agr.gc.ca/cb/apf/index_f.php?section=ren&page=ren
Salubrité et qualité des aliments	http://www.agr.gc.ca/cb/apf/index_f.php?section=fd_al&page=fd_al
Secrétariat aux coopératives	http://www.agr.gc.ca/rcs-src/coop/
Secrétariat rural	http://www.agr.gc.ca/policy/rural/
Service canadien d'information rurale	http://www.rural.gc.ca/cris/about_f.phtml
Service canadien de développement des compétences en agriculture	http://www.agr.gc.ca/ren/cass-scdca/index_f.php
Service de médiation en matière d'endettement agricole (SMMEA)	http://www.agr.gc.ca/index_f.php?s1=prod&page=fdms-smmea
Service national d'information sur les terres et les eaux	http://www.agr.gc.ca/nlwis-snite/index_f.cfm
Services spécialisés de planification d'entreprise (SSPE)	http://www.agr.gc.ca/ren/cfbas/spec_f.cfm
Services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes	http://www.agr.gc.ca/ren/cfbas/consult_f.cfm

ANNEXE A – LISTE DES SITES WEB

Administration du rétablissement agricole des Prairies	http://www.agr.gc.ca/pfra/
Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA)	http://www.inspection.gc.ca/
Agence canadienne du pari mutuel	http://www.cpma-acpm.gc.ca/
Agriculture durable : La Voie vers l'avenir au Canada	http://www.agr.gc.ca/policy/environment publications sds3-sdd3 toc_f.phtml
Assurance-production	http://www.agr.gc.ca/index_f.php?s1=prod&page=pi-ap
Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)	http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/documents/booklet-livret/booklet-livret_f.asp
Cadre stratégique pour l'agriculture	http://www.agr.gc.ca/cb/apf/index_f.php
Commission canadienne des grains (CCG)	http://www.grainscanada.gc.ca/
Commission canadienne du lait (CCL)	http://www.cdc-ccl.gc.ca/
Conseil national des produits agricoles	http://nfpc-cnpa.gc.ca/
Encéphalopathie spongiforme bovine	http://www.inspection.gc.ca/francais/anima/heasan/disemala/bseesb/bseesbfsf.shtml
Environnement	http://www.agr.gc.ca/cb/apf/index_f.php?section=env&page=env
Évaluation de l'exploitation agricole aux exploitations agricoles canadiennes	http://www.agr.gc.ca/ren/cfbas/form_f.cfm
Financement agricole Canada (FAC)	http://www.fcc-fac.ca/
Gestion des risques de l'entreprise	http://www.agr.gc.ca/cb/apf/index_f.php?section=brm_gre&page=brm_gre
Initiative de développement coopératif	http://www.agr.gc.ca/rcs-src/coop/index_f.php?s1=init&page=intro
Innovation	http://www.agr.gc.ca/cb/apf/index_f.php?section=sci&page=sci
International	http://www.agr.gc.ca/cb/apf/index_f.php?section=int&page=int
L'Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire	http://www.pmra-arla.gc.ca/
La Lentille rurale	http://www.rural.gc.ca/lens_f.phtml
Loi sur la Modernisation de la fonction publique (LMFP)	http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp/index_f.asp
Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative	http://www.agr.gc.ca/misb/nmp/fimcla/index_f.html
Loi sur les programmes de commercialisation agricole	http://lois.justice.gc.ca/fr/A-3.7/index.html
Objectif du projet (EPB)	http://www.agr.gc.ca/env/greencover-verdir/webs_f.phtml
Partenariat rural canadien	http://www.rural.gc.ca/
Partenariats avec le secteur privé pour la gestion des risques	http://www.agr.gc.ca/brm_gre/psp/index_f.cfm
Planification et évaluation pour les entreprises de produits à valeur ajoutée	http://www.agr.gc.ca/ren/plan/index_f.php?page=intro
Planifications de ferme agroenvironnementale (PFA)	http://www.agr.gc.ca/env/efp-pfa/index_f.php
Programme canadien d'options pour les familles agricoles	http://www.agr.gc.ca/options/main_f.html
Programme canadien de salubrité et de qualité des aliments	http://www.agr.gc.ca/fd_al/cfsqp-pcsqa/index_f.php
Programme canadien de stabilisation du revenu agricole	http://www.agr.gc.ca/caisprogram/
Programme d'avances printanières (PAP)	http://www.agr.gc.ca/nmp/scap/index_fr.html
Programme d'avances printanières bonifié (PAPB)	http://www.agr.gc.ca/misb/nmp/escap/index_f.html
Programme de couverture végétale du Canada	http://www.agr.gc.ca/env/greencover-verdir/index_f.phtml
Programme de cultures de couverture (PCC)	http://www.agr.gc.ca/index_f.php?s1=pfra-arap&s2=ccpp-pcc
Programme de mise en commun des prix (PMCP)	http://www.agr.gc.ca/nmp/ppp/index_f.html
Programme de paiement anticipé (PPA)	http://www.agr.gc.ca/nmp/app/index_f.html

Personnes-ressources du portefeuille

Conseil national des produits agricoles

Cynthia Currie
Présidente
344, rue Slater
10e étage
Ottawa (Ontario) K1R 7Y3
613-995-2298
curriec@agr.gc.ca
nfpc-cnpa.gc.ca

Agence canadienne d'inspection des aliments

François Guimont
Président
59, prom. Camelot
Ottawa (Ontario) K1A 0Y9
613-225-2342 (3737)
guimontf@inspection.gc.ca
www.cfia-acia.agr.gc.ca

Financement agricole Canada

John J. Ryan
Président-directeur général
1800, rue Hamilton
C. P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
306-780-8100
jryan@sk.sympatico.ca
www.fcc-sca.ca

Commission canadienne des grains

Chris Hamblin
Commissaire en chef
303, rue Main, pièce 600
Winnipeg (Manitoba) R3C 3G8
204-983-2735
chamblin@grainscanada.gc.ca
www.cgc.ca

Commission canadienne du lait

John Core
Président-directeur général
Édifice 55
Ferme expérimentale centrale
930, av. Carling
Ottawa (Ontario) K1A 0Z2
613-792-2060
jcore@agr.gc.ca
www.cdc.ca

Commission de révision

Thomas S. Barton
Président
Édifice 60
Ferme expérimentale centrale
930, av. Carling
Ottawa (Ontario) K1A 0C6
613-792-2085
bartont@agr.gc.ca
www.rt-cr.gc.ca/

Chefs des directions générales et des organismes

Recherche

Marc Fortin
Sous-ministre adjoint
613-759-7777
fortinm@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/index_f.php?s1=sci

Services à l'industrie et aux marchés

Andrew Marsland
Sous-ministre adjoint
613-759-7561
marslanda@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/index_f.php?s1=info&s2=t&page=mar

Politiques stratégiques

Suzanne Vinet
Sous-ministre adjointe
613759-7349
vinets@agr.gc.ca

Programmes financiers pour l'agriculture

Nada Semaan
Sous-ministre adjointe
613-759-7243
semaann@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/puttingcanadafirst/index_f.php?section=brm_gre&page=brm_gre

Gestion intégrée

Terry Hearn
Sous-ministre adjoint
613-759-6811
hearnt@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/csb_f.phtml

Communications et Consultations

Greg Meredith
Sous-ministre adjoint
613-759-7964
meredithg@agr.gc.ca

Ressources humaines

Steve Tierney
Sous-ministre adjoint
613-759-1196
tierneys@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/hr-rh/index_f.php

Vérification et Évaluation

Lynden Hillier
Directeur général intérimaire
613-759-6471
hilliel@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/info/audit-exam/index_f.php?page=intro

Agence canadienne du pari mutuel

Tim Pettipas
Directeur exécutif
C. P. 5904, PDF Merivale
Ottawa (Ontario) K2E 8A9
613-949-0742
pettipast@agr.gc.ca
http://www.cpma-acpm.gc.ca/

Administration du rétablissement agricole des Prairies

Harley Olsen
Directeur général intérimaire
Tour FCC
1800, rue Hamilton, pièce 603
Regina (Saskatchewan) S4P 4L2
306-780-5081
olsenh@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/pfra/aboutus_f.htm

Secrétariat rural et Secrétariat aux coopératives

Donna Mitchell
Directrice exécutive
613-759-7113
mitchelldo@agr.gc.ca
http://www.rural.gc.ca/
http://www.coop.gc.ca/

POUR NOUS JOINDRE

Personnes-ressources à Agriculture et Agroalimentaire Canada

Note : À moins d'avis contraire, l'adresse du Ministère est le 930, avenue Carling.

Renseignements généraux
930, avenue Carling
Ottawa (Ontario) K1A 0C5
Téléphone : 613-759-1000

www.agr.gc.ca

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Ministère et ses activités, veuillez consulter le site Web au

www.agr.gc.ca/index_f.phtml

Ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et ministre de la Commission canadienne du blé

L'honorable Chuck Strahl

http://www.agr.gc.ca/cb/min/index_f.php

Secrétaire parlementaire (chargé de la Commission canadienne du blé) du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et ministre de la Commission canadienne du blé

L'honorable David Anderson
613-992-0657
andersondl@agr.gc.ca

http://www.agr.gc.ca/cb/min/index_f.php?s1=sec_cwb-sec_ccb

Secrétaire parlementaire du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et ministre de la Commission canadienne du blé

L'honorable Jacques Gourde
613-759-1107
gourdej@agr.gc.ca

http://www.agr.gc.ca/cb/min/index_f.php?s1=sec

Sous-ministre

Leonard J. Edwards
613-759-1101
edwardslj@agr.gc.ca

Sous-ministre déléguée

Christiane Ouimet
613-759-1090
ouimetc@agr.gc.ca

Autres sujets d'intérêt

PORTEFEUILLE DE L'AGRICULTURE ET DE L'AGROALIMENTAIRE

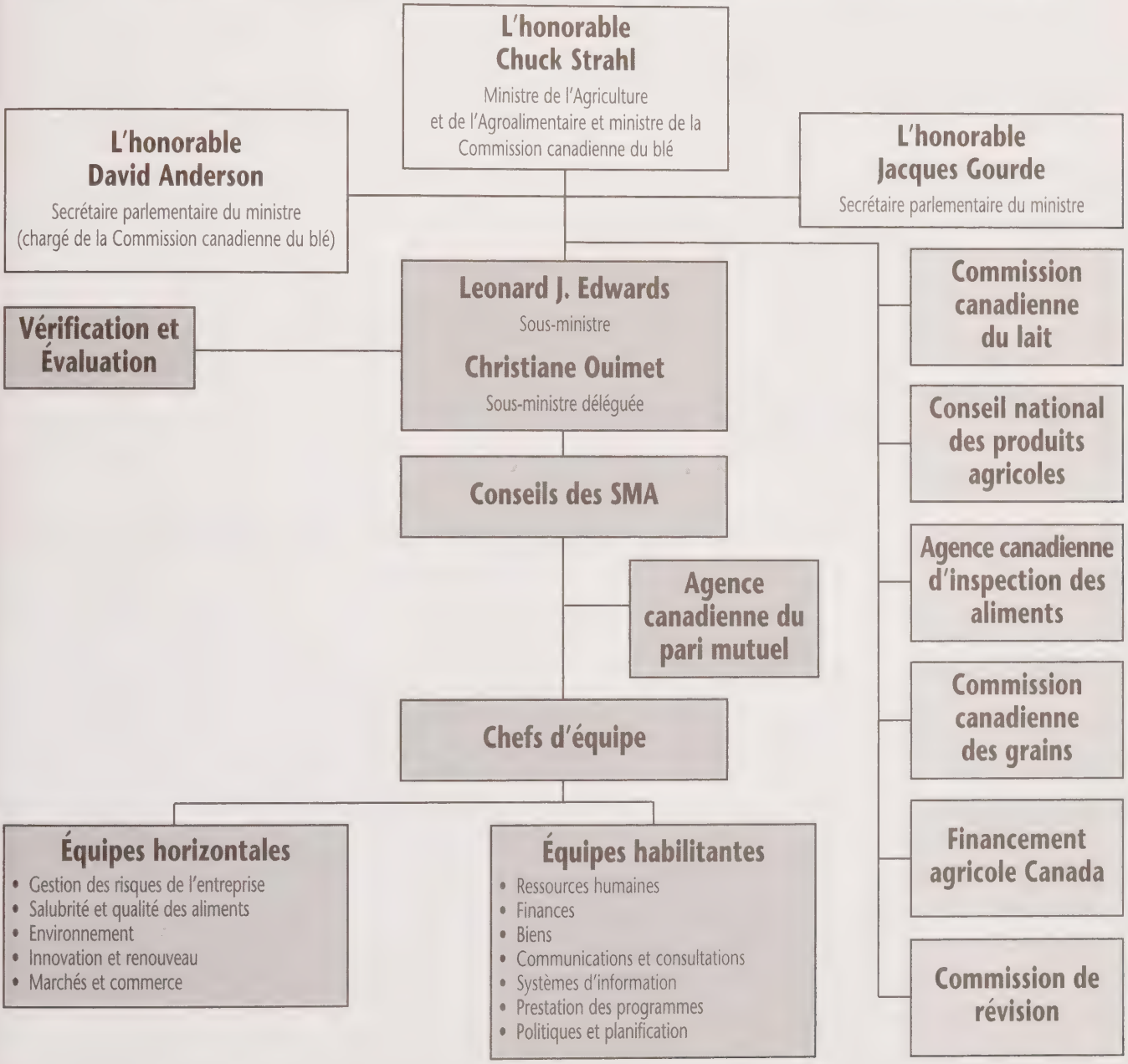


Tableau 12 : Sommaire des paiements de transfert par activité de programme pour Agriculture et Agroalimentaire Canada*

(en millions de dollars)	Prévisions des dépenses pour 2005-2006	Dépenses prévues pour 2006-2007	Dépenses prévues pour 2007-2008	Dépenses prévues pour 2008-2009
Subventions				
Gestion des risques de l'entreprise	721,2	5,0	5,0	5,0
Innovation et renouveau	31,3	31,3	31,3	31,3
Conseil national des produits agricoles	0,2	0,2	0,2	0,2
Total des subventions législatives	718,5	5,2	5,2	5,2
Total des subventions votées	34,2	31,3	31,3	31,3
Total des subventions	**752,7**	**36,5**	**36,5**	**36,5**
Contributions				
Gestion des risques de l'entreprise	1 549,8	1 154,4	1 109,6	614,5
Environnement	101,0	126,1	78,0	-
Salubrité et qualité des aliments	41,5	73,0	52,1	0,0
Innovation et renouveau	76,0	79,4	55,3	2,0
Marchés et questions internationales	23,2	25,6	23,8	6,2
Secrétariat rural et Secrétariat aux coopératives	6,7	9,9	6,9	-
Total des subventions législatives	1 464,2	1 050,7	1 051,2	509,4
Total des subventions votées	343,5	417,6	274,5	113,3
Total des contributions	**1 807,7**	**1 468,3**	**1 325,7**	**622,7**
Total des contributions législatives	**2 182,7**	**1 055,9**	**1 056,4**	**514,6**
Total des contributions votées	**377,7**	**448,9**	**305,8**	**144,6**
TOTAL DES SUBVENTIONS ET DES CONTRIBUTIONS VOTÉES	**2 560,4**	**1 504,8**	**1 362,2**	**659,2**

* Dans le tableau ci-dessus, ainsi que les modèles des Détails sur les programmes de paiements de transfert (PPT) (pour les PPT de plus de 5 millions de dollars en 2005-2006), les prévisions des dépenses correspondent aux niveaux de financement autorisés jusqu'à la fin de l'exercice financier 2005-2006 (pas nécessairement les dépenses réelles). Les dépenses prévues correspondent aux fonds déjà inclus dans les niveaux de référence du Ministère ainsi qu'aux fonds devant être autorisés par le biais du processus d'examen des prévisions budgétaires (pour les années de planification de 2006-2007 à 2008-2009) tels qu'ils sont présentés dans la mise à jour annuelle des niveaux de référence.

De plus amples renseignements sur les programmes de paiements de transfert se trouvent à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp.

Les chiffres ont été arrondis au million de dollars le plus près. Les montants inférieurs à un million sont indiqués en décimales.
Les chiffres ayant été arrondis, les sommes ne correspondent pas nécessairement aux totaux indiqués.

Tableau 10 : Renseignements sur les dépenses liées aux projets

D'ici trois ans, les projets suivants auront le niveau d'approbation délégué au Ministère ou devraient l'avoir dépassé :

2006-2007

1. Complexe Skyline
2. Amélioration des systèmes de mise en oeuvre pour les programmes de gestion des risques de l'entreprise en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture
3. Barrage Duncairn
4. Service national d'information sur les terres et les eaux (SNITE)
5. Remise en état des barrages de jonction
6. Hôpital général St-Boniface
7. Centre de recherches laitières
8. Serre et chambre de croissance

2007-2008

1. Complexe Skyline
2. Amélioration des systèmes de mise en oeuvre pour les programmes de gestion des risques de l'entreprise en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture
3. Service national d'information sur les terres et les eaux (SNITE)
4. Remise en état des barrages de jonction
5. Hôpital général St-Boniface
6. Centre de recherches laitières
7. Serre et chambre de croissance

2008-2009

1. Amélioration des systèmes de mise en oeuvre pour les programmes de gestion des risques de l'entreprise en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture
2. Service national d'information sur les terres et les eaux (SNITE)
3. Remise en état des barrages de jonction
4. Hôpital général St-Boniface
5. Centre de recherches laitières
6. Serre et chambre de croissance

Pour plus de renseignements à propos des projets susmentionnés, voir le site Web suivant : http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimF.asp

Tableau 11 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'État

D'ici trois ans, Agriculture et Agroalimentaire Canada sera le principal responsable de la gestion du projet suivant :

2006-2007, 2007-2008 et 2008-2009

Service national d'information sur les terres et les eaux (SNITE)

Pour plus de renseignements à propos de ce grand projet de l'État, voir le site Web suivant : http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimF.asp

Tableau 8 : Besoins en ressources par équipe

(en millions de dollars)	2006-2007								
Équipe	Gestion des risques de l'entreprise	Salubrité et qualité des aliments	Marchés et questions internationales	Environnement	Innovation et renouveau	Secrétariat rural et Secrétariat aux coopératives	Conseil national des produits agricoles	Agence canadienne du pari mutuel	Montant total des dépenses prévues
Gestion des risques de l'entreprise	11,7	–	–	–	–	–	–	–	11,7
Salubrité et qualité des aliments	–	28,2	–	–	–	–	–	–	28,2
Marchés et questions internationales	–	–	50,6	–	–	–	–	–	50,6
Environnement	–	–	–	99,7	–	–	–	–	99,7
Innovation et renouveau	–	–	–	–	200,3	–	–	–	200,3
Programmes [1]	2 581,3	75,0	27,3	139,2	296,6	–	–	–	3 119,4
Équipes habilitantes [2]	92,4	16,6	32,8	85,0	68,9	–	–	–	295,7
Bureaux ministériels [3]	3,7	1,5	2,8	7,5	6,4	23,7	2.6	–	48,3
Total	**2 689,2**	**121,3**	**113,6**	**331,4**	**572,1**	**23,7**	**2,6**	**–**	**3 853,9**

Ces besoins en ressources par équipe constituent des affectations théoriques axées essentiellement sur les allocations aux équipes pour 2005-2006 étant donné que les budgets des équipes pour 2006-2007 n'avaient pas été établis au moment de l'élaboration du présent document.

1 Les ressources de l'**Équipe des programmes** sont considérablement plus importantes que celles des autres équipes étant donné qu'elles incluent la majorité des ressources du Ministère pour les paiements de transfert (montant de 3 016 millions de dollars inclus).

2 Les **équipes habilitantes** sont responsables de la gestion des biens, des communications, des finances, des ressources humaines, des systèmes d'information et des politiques et de la planification.

3 Les **bureaux ministériels** comprennent les bureaux de la haute direction, le Secrétariat rural et le Secrétariat aux coopératives, le Conseil national des produits agricoles, les Services juridiques, la Vérification et l'évaluation, les Valeurs et l'éthique, le Bureau de divulgation interne, l'Aide à la décision, la Gestion stratégique et les bureaux des SMA.

Les chiffres ont été arrondis au million de dollars le plus près. Les montants inférieurs à un million sont indiqués en décimales.
Les chiffres ayant été arrondis, les sommes ne correspondent pas nécessairement aux totaux indiqués.

Tableau 9 : Frais d'utilisation

Le Ministère n'a pas d'initiative visant les frais d'utilisation pour le moment (c'est-à-dire des initiatives visant l'adoption de nouveaux frais ou la modification des frais existants) pour son programme visé par la *Loi sur les frais d'utilisation*, c'est-à-dire la *Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative.*

Tableau 7 : Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel

État des opérations

(en millions de dollars)	Prévisions des dépenses pour 2005-2006	Dépenses prévues pour 2006-2007	Dépenses prévues pour 2007-2008	Dépenses prévues pour 2008-2009
Revenus disponibles	**15,3**	**15,2**	**15,2**	**15,2**
Dépenses				
Fonctionnement :				
Salaires et avantages sociaux	5,1	**5,0**	5,0	5,0
Amortissement	0,1	**0,1**	0,1	0,1
Administration et services de soutien	9,7	**9,7**	9,7	9,7
Services publics, matériel et fournitures	0,4	**0,4**	0,4	0,4
Total des dépenses de fonctionnement	**15,3**	**15,2**	**15,2**	**15,2**
Surplus (déficit)	–	–	–	–

État de l'évolution de la situation financière

(en millions de dollars)	Prévisions des dépenses pour 2005-2006	Dépenses prévues pour 2006-2007	Dépenses prévues pour 2007-2008	Dépenses prévues pour 2008-2009
Surplus (déficit)	–	–	–	–
Ajout des postes hors caisse :				
Amortissement/dépréciation	0,1	**0,1**	0,1	0,1
Investissements :				
Acquisition de biens amortissables	(0,1)	**(0,1)**	(0,1)	(0,1)
Excédent de trésorerie	–	–	–	–

Utilisation prévue des autorisations

(en millions de dollars)	Prévisions des dépenses pour 2005-2006	Dépenses prévues pour 2006-2007	Dépenses prévues pour 2007-2008	Dépenses prévues pour 2008-2009
Autorisation*	**2,0**	**2,0**	**2,0**	**2,0**
de prélèvement :				
Solde au 1er avril	1,1	**1,1**	1,1	1,1
Surplus prévu (autorisation)	–	–	–	–
Montant total des autorisations	**1,1**	**1,1**	**1,1**	**1,1**
Solde prévu au 31 mars	**3,1**	**3,1**	**3,1**	**3,1**

* 2 millions de dollars est le montant maximal pouvant être retiré du Trésor en tout temps.

Les chiffres ont été arrondis au million de dollars le plus près. Les montants inférieurs à un million sont indiqués en décimales.
Les chiffres ayant été arrondis, les sommes ne correspondent pas nécessairement aux totaux indiqués.

Tableau 6 : Source des revenus disponibles et non disponibles – suite

Environnement				
Remboursement de dépenses des exercices précédents[2]	0,3	**0,3**	0,3	0,3
Services et droits d'utilisation	0,3	**0,3**	0,3	0,3
Privilèges, licences et permis	1,0	**1,0**	1,0	1,0
Rendement des investissements[3]	1,0	**1,0**	1,0	1,0
Produit de la vente de biens de l'État	0,5	**0,5**	0,5	0,5
Autres revenus non fiscaux	1,3	**1,3**	1,3	1,3
Total – Environnement	**4,5**	**4,5**	**4,5**	**4,5**
Innovation et renouveau				
Remboursement de dépenses des exercices précédents[2]	0,2	**0,2**	0,2	0,2
Services et droits d'utilisation	0,2	**0,2**	0,2	0,2
Privilèges, licences et permis	4,5	**4,5**	4,5	4,5
Rendement des investissements[3]	0,9	**0,9**	0,9	0,9
Produit de la vente de biens de l'État	1,5	**1,5**	1,5	1,5
Autres revenus non fiscaux	1,0	**1,0**	1,0	1,0
Total – Innovation et renouveau	**8,3**	**8,3**	**8,3**	**8,3**
Secrétariat rural et Secrétariat aux coopératives				
Remboursement de dépenses des exercices précédents[2]	0,0	**0,0**	0,0	0,0
Services et droits d'utilisation	–	**–**	–	–
Privilèges, licences et permis	–	**–**	–	–
Rendement des investissements[3]	–	**–**	–	–
Produit de la vente de biens de l'État	–	**–**	–	–
Autres revenus non fiscaux	0,0	**0,0**	0,0	0,0
Total – Secrétariat rural et Secrétariat aux coopératives	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Montant total des revenus non disponibles	**20,2**	**21,8**	**21,8**	**21,8**
Montant total des revenus disponibles et non disponibles	**56,0**	**83,6**	**85,6**	**85,6**

1 Les revenus disponibles pour 2005-2006 n'incluent pas les crédits nets approuvés à la fin de janvier 2005, au titre des revenus découlant d'activités de recherche et atteignant un montant de 11 millions de dollars. Cependant, elles incluent des recettes de 22 millions de dollars pour 2006-2007.

2 Le remboursement de dépenses des exercices antérieurs précédents pour le programme de gestion des risques de l'entreprise inclut des montants récupérés auprès des provinces au titre de paiements effectués par le Ministère ainsi que le recouvrement de paiements en trop en vertu du Programme canadien du revenu agricole (PCRA) et du Programme d'aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole (ACRA).

3 Le rendement des investissements inclut les intérêts sur les prêts pour la Commission canadienne du lait et la construction de bâtiments d'exposition polyvalents.

Les chiffres ont été arrondis au million de dollars le plus près. Les montants inférieurs à un million sont indiqués en décimales.
Les chiffres ayant été arrondis, les sommes ne correspondent pas nécessairement aux totaux indiqués.

Tableau 6 : Source des revenus disponibles et non disponibles

Revenus disponibles[1]

(en millions de dollars)	Prévisions des dépenses pour 2005-2006	Dépenses prévues pour 2006-2007	Dépenses prévues pour 2007-2008	Dépenses prévues pour 2008-2009
Gestion des risques de l'entreprise				
Programme canadien de stabilisation du revenu agricole – frais d'administration	5,5	**5,5**	5,5	5,5
Total – Gestion des risques de l'entreprise	**5,5**	**5,5**	**5,5**	**5,5**
Salubrité et qualité des aliments				
Accords de recherche concertée et services de recherche	–	**1,5**	1,5	1,5
Total – Salubrité et qualité des aliments	**–**	**1,5**	**1,5**	**1,5**
Environnement				
Accords de recherche concertée et services de recherche	–	**5,5**	5,5	5,5
Pâturages communautaires	15,0	**19,0**	21,0	21,0
Total – Environnement	**15,0**	**24,5**	**26,5**	**26,5**
Innovation et renouveau				
Accords de recherche concertée et services de recherche	–	**15,0**	15,0	15,0
Total – Innovation et renouveau	**–**	**15,0**	**15,0**	**15,0**
Agence canadienne du pari mutuel				
Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel	15,3	**15,2**	15,2	15,2
Total – Agence canadienne du pari mutuel	**15,3**	**15,2**	**15,2**	**15,2**
Montant total des revenus disponibles	**35,8**	**61,7**	**63,7**	**63,7**

Revenus non disponibles

Gestion des risques de l'entreprise				
Remboursement de dépenses des exercices précédents[2]	3,3	**5,0**	5,0	5,0
Services et droits d'utilisation	0,1	**0,1**	0,1	0,1
Privilèges, licences et permis	0,3	**0,3**	0,3	0,3
Rendement des investissements[3]	0,5	**0,5**	0,5	0,5
Produit de la vente de biens de l'État	0,0	**0,0**	0,0	0,0
Autres revenus non fiscaux	0,6	**0,6**	0,6	0,6
Total – Gestion des risques de l'entreprise	**4,8**	**6,5**	**6,5**	**6,5**
Salubrité et qualité des aliments				
Remboursement de dépenses des exercices précédents[2]	0,1	**0,1**	0,1	0,1
Services et droits d'utilisation	0,3	**0,3**	0,3	0,3
Privilèges, licences et permis	0,3	**0,3**	0,3	0,3
Rendement des investissements[3]	0,2	**0,2**	0,2	0,2
Produit de la vente de biens de l'État	0,1	**0,1**	0,1	0,1
Autres revenus non fiscaux	0,2	**0,2**	0,2	0,2
Total – Salubrité et qualité des aliments	**1,2**	**1,2**	**1,2**	**1,2**
Marchés et questions internationales				
Remboursement de dépenses des exercices précédents[2]	0,2	**0,2**	0,2	0,2
Services et droits d'utilisation	0,1	**0,1**	0,1	0,1
Privilèges, licences et permis	0,2	**0,2**	0,2	0,2
Rendement des investissements[3]	0,4	**0,4**	0,4	0,4
Produit de la vente de biens de l'État	0,0	**0,0**	0,0	0,0
Autres revenus non fiscaux	0,4	**0,4**	0,4	0,4
Total – Marchés et questions internationales	**1,3**	**1,3**	**1,3**	**1,3**

Tableau 4 : Services reçus à titre gracieux

(en millions de dollars)	2006-2007
Locaux offerts par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	11,3
Contribution de l'employeur à l'assurance-emploi et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) (sauf les fonds renouvelables), contribution de l'employeur aux régimes d'avantages assurés des employés et dépenses payées par le SCT	31,5
Indemnités pour accidents du travail payées par Ressources humaines et Développement des compétences Canada	1,7
Salaires et dépenses se rapportant aux services juridiques offerts par le ministère fédéral de la Justice	1,7
Total pour 2006-2007 – Services reçus sans frais	**46,2**

Les chiffres ont été arrondis au million de dollars le plus près. Les montants inférieurs à un million sont indiqués en décimales.
Les chiffres ayant été arrondis, les sommes ne correspondent pas nécessairement aux totaux indiqués.

Tableau 5 : Sommaire des dépenses en immobilisations par activité de programme

(en millions de dollars)	Prévisions des dépenses pour 2005-2006	Dépenses prévues pour 2006-2007	Dépenses prévues pour 2007-2008	Dépenses prévues pour 2008-2009
Gestion des risques de l'entreprise	5,1	9,1	4,8	4,8
Salubrité et qualité des aliments	2,7	**2,0**	2,0	2,0
Marchés et questions internationales	4,4	**3,7**	3,7	3,7
Environnement	12,9	**10,0**	10,0	9,6
Innovation et renouveau	11,2	**16,4**	16,8	11,4
Secrétariat rural et Secrétariat aux coopératives	–	–	–	–
Conseil national des produits agricoles	–	–	–	–
Agence canadienne du pari mutuel*	–	–	–	–
Total des dépenses en capital	**36,2**	**41,2**	**37,2**	**31,5**

* Le fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel prévoit l'acquisition de biens amortissables de 0,1 million de dollars par année pour les exercices 2005-2006 à 2008-2009. Voir le tableau 7.

Les chiffres ont été arrondis au million de dollars le plus près. Les montants inférieurs à un million sont indiqués en décimales.
Les chiffres ayant été arrondis, les sommes ne correspondent pas nécessairement aux totaux indiqués.

Tableau 3 : Postes votés et législatifs prévus dans le Budget principal des dépenses

(en millions de dollars)

Postes votés ou législatifs	Abréviation	Budget principal des dépenses 2006-2007	Budget principal des dépenses 2005-2006
1	Dépenses de fonctionnement	583,9	557,9
5	Dépenses en immobilisations	28,6	30,6
10	Subventions et contributions	448,9	371,2
15	Aux termes de l'article 29 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, autoriser le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, au nom de Sa Majesté du chef du Canada et conformément aux conditions approuvées par le ministre des Finances, à garantir le paiement d'un montant ne dépassant pas en totalité et en tout temps la somme de 1 700 000 000 $ payable sous la forme d'avances de fonds fournies par les organismes de producteurs, la Commission canadienne du blé et d'autres prêteurs en vertu du Programme d'avances printanières.	0,0	0,0
20	Aux termes de l'article 29 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, autoriser le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, au nom de Sa Majesté du chef du Canada et conformément aux conditions approuvées par le ministre des Finances, à garantir le paiement des montants ne dépassant pas en totalité et en tout temps la somme de 140 000 000 $ payable au titre des accords de ligne de crédit à être engagés par la Société du crédit agricole pour les besoins du Programme national renouvelé (2003) sur l'éthanol de la biomasse.	0,0	0,0
(L)	Subventions aux organismes créés sour le régime de la *Loi sur les offices des produits agricoles*	0,2	0,2
(L)	Paiements relatifs à la *Loi sur les programmes de commercialisation agricole*	65,5	65,5
(L)	Garanties de prêts en vertu de la *Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative*	4,0	4,0
(L)	Contributions à l'appui des programmes de gestion des risques de l'entreprise en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture – assurance-production[1]	407,0	404,8
(L)	Contributions à l'appui des programmes de gestion des risques de l'entreprise en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture – Programme canadien de stabilisation du revenu agricole[1]	570,0	451,5
(L)	Contributions à l'appui du Programme de gestion des risques de l'entreprise en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture – Initiatives du Cadre stratégique pour l'agriculture	4,2	1,1
(L)	Fonds spécial de la Canadian Cattlemen's Association	5,0	–
(L)	Programme de paiements de contribution par catégorie pour le repositionnement de l'industrie canadienne du bovin de boucherie	–	108,9
(L)	Contributions à l'appui des programmes de gestion des risques de l'entreprise en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture – programmes provinciaux	–	84,8
(L)	Ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire – salaire et allocation pour véhicule automobile	0,1	0,1
(L)	Contributions au régime d'avantages sociaux des employés	74,3	72,5
(L)	Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel	–	–
Total pour le Ministère		**2 191,7**	**2 153,1**

REMARQUES : (L) désigne un poste législatif

1 Le Budget principal des dépenses pour 2006-2007 représente une somme totale de 2 191,7 millions de dollars, comparativement à 2 153,1 millions de dollars pour 2005-2006, soit une augmentation de 38,6 millions de dollars. Cette augmentation est attribuable principalement à l'augmentation d'une portion des paiements de transfert associés au report des fonds afférents au CSA et aux dépenses de fonctionnement associées aux conventions collectives.

Les chiffres ont été arrondis au million de dollars le plus près. Les montants inférieurs à un million sont indiqués en décimales.
Les chiffres ayant été arrondis, les sommes ne correspondent pas nécessairement aux totaux indiqués.

Tableau 1 : Dépenses prévues du Ministère et équivalents temps plein – suite

Moins : Revenus non disponibles	20,2	**21,8**	21,8	21,8
Plus : Coût des services reçus sans frais[3]	33,0	**44,0**	46,4	42,2
Montant total des dépenses du Ministère	**3 337,5**	**3 878,3**	**2 621,9**	**1 728,9**
Équivalents temps plein[4]	**6 257**	**6 257**	**6 257**	**6 257**

1 Correspondent aux niveaux de financement autorisés jusqu'à la fin de l'année financière 2005-2006 (et non nécessairement aux dépenses réelles).

2. Les revenus disponibles ne comprennent pas les crédits nets approuvés à la fin de janvier 2005 pour les revenus de 11 millions de dollars provenant des activités de recherche. Cependant, pour l'année 2006-2007 et les années ultérieures, les revenus de 22 millions de dollars sont inclus.

3 Les services reçus sans frais incluent les locaux offerts par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), la contribution de l'employeur à l'assurance-emploi et les dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), les indemnités pour accidents du travail payées par Développement social Canada, ainsi que les salaires et dépenses connexes associés aux services juridiques défrayés par le ministère fédéral de la Justice. Voir les détails au tableau 4. .

4 Outre les ETP ci-dessus, AAC a utilisé 184 ETP en 2005-2006 et ceux-ci étaient financés au moyen de fonds autres que des fonds alloués découlant de projets de recherche concertée réalisés avec l'industrie et d'autres activités non financées grâce aux crédits d'AAC. Par ailleurs, AAC a utilisé 452 ETP pour embaucher des étudiants. De même, les données pour 2006-2007 à 2008-2009 ne tiennent pas compte des employés financés grâce à des sources autres que des fonds alloués ou des étudiants. En raison de l'autorisation d'utiliser un crédit net dans le cas de conventions et de services de recherche, en 2006-2007, les ETP seront rajustés de façon à tenir compte de ces situations dans les rapports futurs.

Remarque : Les dépenses payées tiennent compte des fonds actuellement approuvés dans le plan financier du gouvernement.

Les chiffres ont été arrondis au million de dollars le plus près. Les montants inférieurs à un million sont indiqués en décimales.
Les chiffres ayant été arrondis, les sommes ne correspondent pas nécessairement aux totaux indiqués.

Tableau 2 : Ressources par activité de programme

(en millions de dollars) **2006-2007**

Dépenses budgétaires

Activité de programme	Dépenses de fonctionnement	Dépenses en capital	Subventions	Contributions	Budget principal des dépenses (dépenses brutes)	Recettes disponibles	Budget principal des dépenses (dépenses nettes)	Rajustements (dépenses prévues non incluses dans le Budget principal des dépenses)	Montant total des dépenses nettes prévues
Gestion des risques de l'entreprise	111,7	4,8	5,0	1 154,4	1 275,9	5,5	1 270,4	1 418,7	2 689,2
Salubrité et qualité des aliments	48,1	2,0	–	73,0	123,0	1,5	121,5	(0,2)	121,3
Marchés et questions internationales	84,6	3,7	–	25,6	113,9	–	113,9	(0,4)	113,6
Environnement	216,9	10,0	–	126,1	352,9	24,5	328,4	3,0	331,4
Innovation et renouveau	228,1	8,2	31,3	79,4	346,9	15,0	332,0	240,2	572,2
Secrétariat rural et Secrétariat aux coopératives	12,9	–	–	9,9	22,8	–	22,8	0,9	23,7
Conseil national des produits agricoles	2,5	–	0,2	–	2,7	–	2,7	(0,0)	2,6
Agence canadienne du pari mutuel	15,2	–	–	–	15,2	15,2	–	–	–
Total	**720,0**	**28,6**	**36,5**	**1 468,3**	**2 253,4**	**61,7**	**2 191,7**	**1 662,3**	**3 853,9**

Les chiffres ont été arrondis au million de dollars le plus près. Les montants inférieurs à un million sont indiqués en décimales.
Les chiffres ayant été arrondis, les sommes ne correspondent pas nécessairement aux totaux indiqués.

Tableau 1 : Dépenses prévues du Ministère et équivalents temps plein – suite

Financement à l'appui des projets d'équité en matière d'emploi afin d'accroître le taux de représentation des groupes désignés, notamment les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées, au sein de la fonction publique fédérale	0,2	–	–	–
Financement de la réforme et de la modernisation du système de réglementation du Canada afin de mieux répondre aux besoins des citoyens et de permettre l'innovation et la croissance commerciales	0,2	–	–	–
Financement pour améliorer la capacité de détecter une éclosion d'influenza aviaire ou de grippe pandémique, y compris les mesures d'urgence, la mise en stock d'agents antiviraux et les techniques de mise au point rapide de vaccins appropriés, et la capacité d'intervenir dans de tels cas.	0,1	–	–	–
Initiatives à l'appui de la mise en œuvre d'une infrastructure électronique commune et d'une stratégie axée sur la prestation multimodale de services (Gouvernement en direct)	0,1	–	–	–
Moins : Montants disponibles au sein du Ministère	26,4	–	–	–
Total – Mandats spéciaux du gouverneur général	**99,6**	–	–	–
Exposé budgétaire 2005				
Plan d'action pour le secteur agricole	–	**1 498,1**	480,7	447,1
Économies prévues au chapitre des approvisionnements	–	**(4,3)**	–	–
Total – Exposé budgétaire	**–**	**1 493,8**	**480,7**	**447,1**
Autre(s) :				
Crédit 5 du Conseil du Trésor				
Mesures immédiates pour faire face à l'influenza aviaire et pour se préparer en vue d'une pandémie de grippe	2,9	–	–	–
Crédit 10 du Conseil du Trésor		–	–	–
États financiers vérifiés du Ministère	0,2	–	–	–
Augmentations automatiques de salaire				
Programme de paiements pour les producteurs de céréales et d'oléagineux – subventions et contributions	755,8	–	–	–
Fonds spécial de la Canadian Cattlemen's Association	5,0	–	–	–
Gestion des risques de l'entreprise – Augmentation prévue aux fins du PCSRA	273,5	–	–	–
Programme de redressement de l'industrie dans le sillage de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB)	27,6	–	–	–
Régime d'avantages sociaux (RAS) des employés	6,8	–	–	–
Programme de paiements pour les producteurs de céréales et d'oléagineux – Financement pour 2006-2007	–	**17,5**	–	–
Financement pour appuyer l'amélioration des systèmes de prestation pour les programmes de gestion des risques de l'entreprise s'inscrivant dans le Cadre stratégique pour l'agriculture	–	**40,0**	24,9	–
Coût réduit du nouveau ministère – responsabilités régionales	–	**0,3**	0,3	0,3
Changement climatique	–	**4,0**	0,5	–
EBS – Matières à risque spécifiées	–	**80,0**	–	–
Fonds renouvelable pour l'aliénation de biens immobiliers	–	**0,7**	–	–
Essor des programmes de paiements anticipés à l'intention des agriculteurs	–	**26,0**	26,0	26,0
Modification de la *Loi sur les programmes de commmercialisation agricole*	–	–	18,5	52,5
Budget 99 pour le secteur de la biotechnologie	–	–	–	6,0
Total – Autre(s)	**1 071,8**	**168,4**	**70,2**	**84,8**
Montant total des rajustements	**1 171,4**	**1 662,3**	**550,9**	**531,9**
Montant total des dépenses nettes prévues	**3 324,6**	**3 853,9**	**2 595,9**	**1 708,6**

Tableau 1 : Dépenses prévues du Ministère et équivalents temps plein

(en millions de dollars)	Prévisions des dépenses pour 2005-2006[1]	Dépenses prévues pour 2006-2007	Dépenses prévues pour 2007-2008	Dépenses prévues pour 2008-2009
Budget principal des dépenses				
Gestion des risques de l'entreprise	1 319,7	**1 275,9**	1 227,6	689,1
Salubrité et qualité des aliments	83,4	**123,0**	101,7	40,4
Marchés et questions internationales	114,7	**113,9**	111,8	82,1
Environnement	307,8	**352,9**	301,0	184,9
Innovation et renouveau	327,6	**346,9**	328,8	221,2
Secrétariat rural et Secrétariat aux coopératives	17,8	**22,8**	20,0	4,7
Conseil national des produits agricoles	2,5	**2,7**	2,7	2,7
Agence canadienne du pari mutuel	15,3	**15,2**	15,2	15,2
Budget principal des dépenses (montant brut)	**2 188,9**	**2 253,4**	**2 108,8**	**1 240,4**
Moins : Revenus disponibles[2]	35,8	**61,7**	63,7	63,7
Total du Budget principal des dépenses	**2 153,1**	**2 191,7**	**2 045,1**	**1 176,7**
Rajustements (dépenses prévues non incluses dans le Budget principal des dépenses) :				
Mandats spéciaux du gouverneur général				
Financement en vue de la mise en œuvre du Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA)	35,0	–	–	–
Indemnités pour rajustements de salaire	26,0	–	–	–
Report prospectif du budget de fonctionnement	21,8	–	–	–
Activités pour atténuer l'impact de la crise causée par le dépistage de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB)	11,2	–	–	–
Financement en vue de l'amélioration des systèmes de mise en œuvre pour les programmes de gestion des risques de l'entreprise en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture	9,4	–	–	–
Financement permettant de poursuivre le plan du gouvernement en vue de l'établissement d'une capacité de base dans le domaine de la recherche sur le génome	5,6	–	–	–
Réinvestissement des redevances afférentes à des propriétés intellectuelles	4,5	–	–	–
Paiements en vertu du Programme de paiements relatifs au revenu agricole	3,2	–	–	–
Financement – Frais d'administration pour les paiements destinés aux producteurs de céréales et d'oléagineux	2,0	–	–	–
Réinvestissement du produit de la vente et des services associés à la recherche, aux installations et à l'équipement	1,9	–	–	–
Financement pour moderniser la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique fédérale (*Loi sur la modernisation de la fonction publique*)	1,6	–	–	–
Financement associé aux programmes de publicité du gouvernement	1,4	–	–	–
Financement associé à l'évaluation et à la gestion des sites fédéraux contaminés et à l'adoption de mesures correctives	0,7	–	–	–
Financement pour informer les Canadiens des priorités, programmes et services du gouvernement du Canada grâce à la participation au Programme des expositions du gouvernement du Canada et au Programme d'expositions rurales	0,5	–	–	–
Financement d'études de faisabilité en vue de l'adoption d'une approche axée sur les services partagés pour les systèmes et services internes de gestion des finances, des ressources humaines et du matériel ou participation à de telles études	0,4	–	–	–
Financement en vue de la réalisation de projets associés à l'élaboration et à l'application de la biotechnologie (Stratégie canadienne en matière de biotechnologie)	0,3	–	–	–



Renseignements supplémentaires

TABLEAUX FINANCIERS

Tableau 1 Dépenses prévues du Ministère et équivalents temps plein (ETP)

Tableau 2 Ressources par activité de programme

Tableau 3 Postes votés et législatifs

Tableau 4 Services reçus à titre gracieux

Tableau 5 Sommaire des dépenses en immobilisations par activité de programme

Tableau 6 Source des revenus disponibles et non disponibles

Tableau 7 Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel (état des résultats, état de l'évolution de la situation financière et utilisation prévue des autorisations)

Tableau 8 Besoins en ressources par équipe

Tableau 9 Frais d'utilisation

Tableau 10 Renseignements sur les dépenses liées aux projets

Tableau 11 Rapport d'étape sur les grands projets de l'État

Tableau 12 Sommaire de paiements de transfert par activité de programme pour Agriculture et Agroalimentaire Canada

REMARQUE :

Dans les tableaux qui suivent, les **prévisions des dépenses** reflètent les niveaux de financement autorisés jusqu'à la fin de l'exercice financier 2005-2006 (et non nécessairement les dépenses réelles qui seront faites). Les **dépenses prévues** correspondent aux fonds déjà inclus dans les niveaux de référence du Ministère ainsi qu'aux montants qui doivent être autorisés dans le cadre du processus d'examen des prévisions budgétaires (pour les années de planification allant de 2006-2007 à 2008-2009) comme ils sont indiqués dans la Mise à jour annuelle des niveaux de référence. Les tableaux renferment aussi les rajustements pour les années ultérieures au titre du financement approuvé dans le plan financier du gouvernement mais qui n'ont pas encore été inclus dans les niveaux de référence du Ministère. Les chiffres ont été arrondis au million de dollars le plus près. Les montants inférieurs à un million sont indiqués en décimales. Ainsi, comme les chiffres ont été arrondis, les sommes ne correspondent pas nécessairement aux totaux indiqués.

En 2006-2007, première année de son plan stratégique 2006-2009, le Conseil mettra l'accent sur les activités de programme et les engagements énoncés ci-dessous.

Activité de programme : Voir à ce que les offices de commercialisation et de promotion et de recherche travaillent dans le respect de l'équilibre des intérêts de tous les intervenants

Engagements	Résultats prévus
• Mener à terme le renouvellement des ententes fédérales-provinciales-territoriales pour les offices de commercialisation des œufs, du dindon et des œufs d'incubation de poulet à chair. • Collaborer avec l'Office canadien de recherche, de développement des marchés et de promotion des bovins de boucherie à l'application d'un système national de perception des prélèvements sur les produits importés et ceux écoulés sur les marchés interprovinciaux.	• Réception des projets d'ententes fédérales-provinciales-territoriales par les trois offices nationaux. • Mise en place d'un système de perception des prélèvements et avancement des travaux concernant un mécanisme de contrôle des importations de bœuf et de ses produits.

Activité de programme : Rendre le secteur agricole et agroalimentaire canadien plus vigoureux, concurrentiel, rentable et sensible aux besoins du marché

Engagements	Résultats prévus
• Faire participer les offices nationaux et les intervenants aux discussions sur les répercussions de l'Accord de l'OMC. • Collaborer avec les offices nationaux afin de promouvoir un mode de commercialisation des produits agricoles plus efficace. • Examiner la productivité et l'innovation dans les secteurs de la volaille et des œufs.	• Élaboration d'un plan d'action en fonction des changements que l'on propose d'apporter au cadre de réglementation.

Activité de programme : Faire en sorte que les activités du CNPA soient gérées de façon efficiente, transparente et responsable

Engagements	Résultats prévus
• Mettre en œuvre des pratiques de gestion modernes qui concordent avec le Cadre de responsabilisation du gouvernement du Canada.	• Poursuite de la mise en œuvre du Cadre de responsabilisation du gouvernement du Canada et harmonisation accrue avec celui-ci.

Avantages pour les Canadiens

- Les offices nationaux travaillent dans le respect de l'équilibre des intérêts de tous les Canadiens.
- La mise en place d'un cadre de réglementation solide pour le secteur agroalimentaire de manière à faciliter la recherche et la promotion concernant la volaille, les œufs et le bœuf.
- Une commercialisation plus efficace des produits agricoles sur les marchés interprovinciaux et extérieurs.
- Un secteur agricole efficient et concurrentiel.

- la croissance de la productivité et de l'innovation;
- la concentration des transformateurs et des détaillants;
- la régionalisation et la provincialisation à l'échelle du Canada;
- les recettes des producteurs et de l'industrie;
- la résolution de conflits (p. ex., offices de commercialisation et acteurs en aval du secteur).

L'Office canadien de recherche, de développement des marchés et de promotion des bovins de boucherie et l'ensemble de l'industrie de l'élevage bovin doit toujours composer avec les répercussions de la crise de l'ESB sur les marchés d'exportation du Canada. Parmi les autres questions que doivent traiter l'Office et ses partenaires (le Centre d'information sur le bœuf, la Fédération canadienne pour l'exportation de bœuf et le Conseil de recherche sur les bovins de boucherie), mentionnons :

- la mise en œuvre d'un système national de perception des prélèvements;
- la salubrité des aliments;
- l'amélioration de la qualité et de l'uniformité;
- l'optimisation de la valeur des carcasses;
- l'amélioration de la perception des consommateurs vis-à-vis les produits;
- les programmes de développement des marchés pour le Canada, le Japon, la Corée, Taïwan, la Chine et le Mexique;
- l'élaboration d'une stratégie de recherche nationale sur le bœuf.

Dépenses prévues (brutes) et équivalents temps plein – CNPA

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
(millions de dollars)	ETP	(millions de dollars)	ETP	(millions de dollars)	ETP
2,6	19	2,7	19	2,7	19

Remarques :

1. Ces montants sont inclus dans les crédits d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et comprennent 200 000 $ en subventions de même que 247 000 $ en avantages sociaux.
2. Les services fournis sans frais sont les suivants :
   - les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada;
   - les services ministériels (p. ex. systèmes financiers, sécurité, technologie de l'information, services et conseils en matière de gestion des ressources humaines) fournis par Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Ces montants ne figurent pas dans les coûts du programme.

Dépenses prévues (brutes) et équivalents temps plein – Agence canadienne du pari mutuel

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
(millions de dollars)	ETP	(millions de dollars)	ETP	(millions de dollars)	ETP
15,2	67	15,2	67	15,2	67

Nota :

Les recettes et dépenses sont tributaires de la perception d'un prélèvement de 8/10 de un cent sur chaque dollar parié au Canada. Toutes les recettes proviennent des parieurs et aucun coût relié aux activités de l'ACPM n'est assumé par les contribuables canadiens.



CONSEIL NATIONAL DES PRODUITS AGRICOLES (CNPA)

Le Conseil national des produits agricoles (CNPA) a vu le jour en 1972 avec l'adoption de la *Loi sur les offices des produits agricoles* (LOPA). La Loi regroupe les pouvoirs de commercialisation du gouvernement fédéral, qui exerce sa compétence sur le commerce interprovincial et international, et ceux des provinces, qui se limitent au commerce intraprovincial. Cette loi habilitante autorisait la création d'offices nationaux de commercialisation; elle a été modifiée en 1993 de façon à permettre aussi l'établissement d'organismes nationaux de promotion et de recherche.

Le Conseil national des produits agricoles a reçu pour mandat :

- de conseiller le ministre sur la création et le fonctionnement des offices prévus par la Loi, l'objectif étant de maintenir ou de favoriser l'efficacité et la compétitivité du secteur agricole;
- d'examiner les activités des offices et de s'assurer qu'elles sont conformes aux objectifs établis dans la Loi. Celle-ci investit le Conseil de la responsabilité d'approuver les décrets et les règlements des offices;
- de travailler avec les offices à améliorer l'efficacité de la commercialisation des produits agricoles écoulés sur le marché interprovincial et à l'étranger, et, dans le cas d'un office de promotion et de recherche, de travailler à favoriser la commercialisation des produits agricoles importés et l'exécution d'activités de promotion et de recherche à leur sujet.

Le Conseil surveille les activités des cinq offices nationaux suivants :

- Office canadien de commercialisation des œufs;
- Office canadien de commercialisation du dindon;
- Les Producteurs de poulet du Canada;
- Office canadien de commercialisation des œufs d'incubation de poulet à chair;
- Office canadien de recherche, de développement des marchés et de promotion des bovins de boucherie.

Le Conseil exécute des activités qui visent à renforcer les secteurs qu'il supervise et à en rehausser la compétitivité. Il a à cœur de collaborer avec le secteur agricole et agroalimentaire à relever les défis et à tirer parti des possibilités qui découlent des changements importants touchant les politiques agroalimentaires, les tendances du secteur des affaires et les besoins des marchés intérieurs et extérieurs.

Le CNPA a joué un rôle actif dans la gestion du portefeuille en fournissant des conseils globaux au ministre et au gouvernement. Cet esprit de coopération qui anime le portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire ne porte pas atteinte à l'indépendance dont jouit le Conseil de par sa vocation quasi-judiciaire, ni à l'autonomie et à la responsabilisation en gestion que commande aujourd'hui la fonction de contrôleur moderne.

Cadre de fonctionnement

En élaborant son plan stratégique, le Conseil a tenu compte de l'évolution de l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne et des nombreuses tendances qui la caractérisent, car elles influent sur les secteurs de son ressort. En gros, les quatre offices de gestion de l'offre que supervise le Conseil doivent composer avec les facteurs suivants :

- l'Accord de l'OMC et la libéralisation accrue du commerce;
- les tendances de consommation des produits de la volaille et des oeufs;
- les programmes de salubrité des aliments à la ferme;
- la santé animale;

ORGANISMES RELEVANT DU PARLEMENT PAR L'ENTREMISE D'AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANADA

AGENCE CANADIENNE DU PARI MUTUEL (ACPM)

L'ACPM est un organisme de service spécial qui fait partie du portefeuille d'AAC. Elle réglemente et supervise le pari mutuel sur les courses de chevaux tenues aux hippodromes du Canada, et s'assure que le pari mutuel se déroule de façon à inspirer confiance aux gens pariant sur les courses de chevaux.

Cadre réglementaire

L'article 204 du *Code criminel* confère au ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire la responsabilité exclusive d'élaborer les politiques et les règlements en matière de pari mutuel sur les courses de chevaux.

L'ACPM se charge de la réglementation et de la surveillance des activités de pari mutuel sur les courses de chevaux tenues dans les hippodromes du Canada, et veille ainsi à ce que le pari mutuel se déroule en toute équité envers les parieurs.

Les coûts liés aux activités de l'ACPM sont entièrement recouvrés par la perception d'un prélèvement sur chaque dollar parié sur les courses de chevaux au Canada. Ce prélèvement s'élève actuellement à 0,8 de cent de chaque dollar parié. Il constitue l'assise financière de l'ACPM, c'est-à-dire son Fonds renouvelable, qui est autosuffisant depuis 1980.

Domaines clés de programmes

- Contrôle des drogues et recherche
- Surveillance
- Contrôle des courses par vidéo
- Photo d'arrivée

Intervention stratégique

Les plans stratégiques de l'ACPM mettent l'accent sur l'application des normes les plus rigoureuses en matière de pari mutuel et de surveillance.

En 2006-2007, l'ACPM prévoit dépenser environ 15,2 millions de dollars pour respecter ces engagements. On trouvera dans le tableau suivant un résumé des dépenses prévues pour les exercices 2006-2007 à 2008-2009.

Activité de programme : Gestion des risques de l'entreprise

Améliorer la capacité de l'ACPM à gérer les risques liés au pari mutuel, contribuant ainsi à protéger la population contre les pratiques frauduleuses en matière de paris.

Engagements pour 2006-2007

- Assurer une supervision efficace du pari mutuel.
- Mettre au point des systèmes innovateurs qui favoriseront l'exécution efficace et efficiente des activités de surveillance.
- Gérer le Fonds renouvelable et veiller à ce qu'il reste autosuffisant.
- Renforcer les alliances de collaboration conclues avec les organismes provinciaux de réglementation, l'industrie des courses de chevaux et les instances internationales.

Résultats prévus

- Confiance des parieurs dans les paris mutuels.
- Dépistage des drogues pouvant agir sur la performance des chevaux et détection de toutes irrégularités touchant les courses.
- Détermination de l'ordre exact des chevaux à l'arrivée.
- Prestation, aux représentants de l'Agence, de technologies automatisées de pointe pour la surveillance.
- Autosuffisance du Fonds renouvelable.
- Plus grande sensibilisation aux règlements et aux politiques et acceptation accrue.
- Partenariats solides entre le fédéral, les provinces et le secteur, et plus grande reconnaissance à l'échelle internationale.

Avantages pour les Canadiens

- Préservation de l'intégrité des paris mutuels.
- Aucun coût pour les contribuables canadiens; seules les personnes qui parient sur les courses de chevaux assument les coûts.

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Introduction

AAC, à l'instar des autres ministères et organismes fédéraux, est tenu de présenter une Stratégie de développement durable (SDD) au Parlement tous les trois ans. La quatrième SDD d'AAC, qui sera déposée au Parlement en décembre 2006, fera fond sur les progrès réalisés grâce à la troisième SDD du Ministère, intitulée *Agriculture durable : La voie à suivre*; c'est dans cette dernière qu'était proposé le CSA en tant qu'approche ministérielle au développement durable.

Notre approche

Le CSA et ses volets environnemental, économique et social intégrés continueront d'être la pierre d'assise de l'approche ministérielle au développement durable jusqu'en 2008. Le Cadre découle de la constatation que le développement durable est le seul moyen d'assurer la sécurité et la croissance du secteur et que le secteur agricole et agroalimentaire canadien ne peut plus survivre en se contentant de passer d'une crise à l'autre. Ce n'est qu'en envisageant la production agricole et la transformation dans l'optique du développement durable que le secteur pourra entamer la prochaine ère de son évolution en toute sécurité et prospérité. C'est donc dans cet esprit que le CSA intègre efficacement les trois piliers du développement durable que sont les dimensions environnementale, économique et sociale.

La quatrième SDD d'AAC, qui ira de 2006 à 2009, aura pour point de mire l'amélioration de l'intégration des trois piliers du développement durable. Par diverses initiatives, AAC cherchera à renforcer les liens entre les trois piliers et ainsi à homogénéiser son approche au développement durable. La quatrième SDD insistera également sur la poursuite de la mise en œuvre du CSA et illustrera comment AAC intègre le développement durable à son processus décisionnel.

AAC continue de mettre en œuvre son programme environnemental dans ses activités internes et s'affaire à remplir, dans les domaines suivants, les engagements décrits dans la section *Prêcher par l'exemple* de la troisième SDD : adoption de pratiques écologiques dans ses achats; amélioration de la gestion des déchets et des eaux usées; accroissement de l'efficacité énergétique des immeubles; amélioration de l'emploi des véhicules; adoption de pratiques optimales en gestion des terres; élaboration de programmes de protection civile et d'interventions d'urgence.

La quatrième SDD d'AAC contribuera également aux objectifs du gouvernement fédéral en matière de développement durable, et AAC continuera de collaborer horizontalement avec d'autres ministères et organismes à cet égard, notamment en ce qui concerne la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la biodiversité, les collectivités rurales et les objectifs internationaux en matière de développement durable.

Prochaines étapes

Au cours de l'exercice 2006-2007, le Ministère continuera de mettre en œuvre le CSA et de veiller à intégrer le développement durable à la prise de ses décisions. Il mettra également au point sa quatrième SDD et en amorcera la mise en œuvre. Dans le cadre de la mise en oeuvre continue du CSA et de diverses initiatives visant à améliorer l'intégration des trois piliers du développement durable, le Ministère poursuivra ses efforts en matière de développement durable.

Faire en sorte que le gouvernement du Canada tienne compte des besoins du secteur coopératif, en particulier lors de l'élaboration de politiques, de programmes et de projets de loi

Le Secrétariat continuera de collaborer avec divers ministères fédéraux à l'exécution d'initiatives d'élaboration de politiques. En particulier, il s'emploiera au sein d'AAC et avec Finances Canada à évaluer des options propices à la création d'un climat dans lequel la capitalisation des coopératives bénéficiera d'un soutien plus global et durable. De plus, il travaillera avec Ressources humaines et Développement social Canada à l'élaboration d'un cadre stratégique de soutien de l'économie sociale.

Le Secrétariat facilitera le travail du Comité fédéral-provincial-territorial des fonctionnaires responsables des coopératives. À cet égard, il a pour objectif d'améliorer les communications avec les provinces et les territoires sur les politiques et l'information touchant les coopératives.

Stimuler et faciliter les interactions entre les organismes coopératifs et le gouvernement du Canada

Le Secrétariat continuera de stimuler les relations entre le gouvernement et le secteur; il participera notamment aux activités d'organismes coopératifs nationaux et régionaux, ainsi que de coopératives particulières, par exemple à des forums sur la création et le financement de coopératives.

Produire et diffuser des renseignements, des connaissances et des outils nouveaux qui aideront les coopératives et les gouvernements à prendre des décisions éclairées

Le Secrétariat mettra au point des outils de recherche et d'information améliorés pour son site Web. De plus, il compte élaborer et publier des outils de développement des coopératives, comme des guides de démarrage et des trousses d'information. En outre, en resserrant sa collaboration avec les administrations provinciales, il accordera plus d'importance à la collecte, à l'entrée et à la production d'information à partir des données sur les coopératives.

Améliorer la capacité de développement des coopératives grâce à l'Initiative de développement coopératif (IDC)

Le Secrétariat poursuivra la mise en œuvre de l'IDC, programme de contributions quinquennal (de 2003 à 2008) d'une valeur de 15 millions de dollars qui s'inscrit dans le CSA. L'IDC a pour but de soutenir la création de coopératives, l'exécution de recherches et la mise à l'essai de façons innovatrices d'appliquer le modèle coopératif.

Le Secrétariat entreprendra par ailleurs l'analyse des avantages de l'IDC et de ses retombées sur l'économie et la société du Canada.

Mesure du rendement

Les indicateurs clés du rendement des coopératives sont notamment les suivants :

- les initiatives gouvernementales qui englobent les coopératives;
- les partenariats formés et maintenus pour s'attaquer aux enjeux des coopératives;
- l'évolution du nombre de travaux de recherche sur le développement coopératif;
- l'utilisation des travaux de recherche et des outils ou les renvois qu'on y fait;
- le nombre d'initiatives coopératives soutenues par l'IDC;
- le niveau des services en développement des coopératives offerts par le secteur.

Avantages pour les Canadiens

Grâce aux investissements stratégiques qu'il fera en partenariat avec le secteur coopératif, le gouvernement du Canada améliorera la capacité des coopératives de contribuer à la société et à l'économie du Canada. Les nouvelles coopératives aideront à répondre aux besoins existants et nouveaux des citoyens dans des domaines comme l'accès aux soins de santé et aux soins à domicile, le développement économique rural, les activités à valeur ajoutée en agriculture, le développement des collectivités autochtones, l'intégration des immigrants dans les collectivités canadiennes, et la définition de solutions communautaires aux enjeux environnementaux.

Mesure du rendement

Outre l'exécution des activités décrites plus haut, la mesure du rendement reposera sur des indicateurs clés de la réussite à long terme du développement rural à l'échelle nationale; il s'agira de déterminer si les indices suivants évoluent favorablement :

- stabilité économique;
- compétitivité économique;
- progrès social;
- capacité institutionnelle locale.

Avantages pour les Canadiens

En s'exprimant haut et fort, les collectivités rurales, éloignées et nordiques continuent de tirer avantage des décisions gouvernementales qui témoignent de leurs priorités et les aident à relever leurs défis. Pour leur part, les gouvernements y trouvent leur intérêt, en acquérant une meilleure compréhension des enjeux et des priorités des collectivités rurales.

Si l'on resserre la collaboration au sein des administrations publiques et on met davantage l'accent sur la prise de décisions fondées sur l'analyse et la recherche factuelles, on jettera des bases solides pour le développement rural et on permettra mieux aux Canadiens de contribuer à la prospérité du Canada et d'en tirer parti.

SECRÉTARIAT AUX COOPÉRATIVES

Introduction

Les coopératives sont un modèle important de développement des collectivités. Elles aident les Canadiens à répondre à leurs besoins économiques et sociaux dans des domaines comme la vente au détail, les services bancaires, le logement et le secteur de services, ainsi que le secteur agricole et agroalimentaire.

Les coopératives et les caisses de crédit du Canada affichent des actifs combinés de près de 190 milliards de dollars; elles emploient plus de 155 000 personnes, comptent plus de 70 000 bénévoles dévoués, et font don chaque année de 60 millions de dollars à leurs collectivités.

Depuis 1987, le Secrétariat aux coopératives d'AAC s'emploie à l'échelle du gouvernement à s'assurer que l'on tient compte des coopératives au moment de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques et des programmes. Il collabore par ailleurs étroitement avec les partenaires du secteur des coopératives, et est un centre de connaissances et d'expertise sur les coopératives au Canada.

Cadre de fonctionnement

Les coopératives doivent composer avec des contraintes démographiques considérables, car l'exode rural se poursuit au Canada et complique beaucoup, dans de nombreuses collectivités, la tâche de dispenser des services essentiels aux résidants.

Les coopératives canadiennes, comme d'autres types de personnes morales, sont confrontées aux contraintes associées à la mondialisation, et doivent disposer d'un financement adéquat (financement par capitaux propres et par emprunts) pour demeurer concurrentielles, favoriser l'innovation et améliorer la productivité.

La question de la capitalisation demeure un défi pour de nombreuses coopératives, en particulier celles du secteur agricole. En effet, les coopératives agricoles doivent combler deux grands besoins : la nécessité d'attirer de nouveaux investissements (en particulier dans le cas des nouvelles coopératives) et celle de remplacer le capital des agriculteurs membres qui prennent leur retraite.

Le Budget 2005 renfermait l'une des mesures dont le secteur des coopératives et le Comité permanent des finances recommandaient l'adoption en vue de répondre aux besoins en capitalisation des coopératives agricoles, soit le report de l'impôt sur les ristournes réinvesties dans les coopératives; cette mesure est entrée en vigueur en janvier 2006.

La société méconnaît encore trop le potentiel qu'offre le modèle coopératif pour réaliser ses propres objectifs et ceux des gouvernements. Par conséquent, le secteur coopératif ne bénéficie pas du soutien dont il a besoin pour concrétiser son plein potentiel.

Intervention stratégique

Par son travail, le Secrétariat aidera en 2006-2007 les coopératives à relever leurs défis de l'heure, en se concentrant sur les priorités suivantes :

processus d'élaboration des politiques. Un élément clé de ce travail sera de déterminer quelles recherches et analyses permettront d'établir des données de base, de mesurer le changement et de cerner les enjeux clés dans les domaines qui ont de l'importance pour les Canadiens ruraux; il faudra ensuite exécuter ces recherches et analyses.

Le PRC continuera d'établir et d'entretenir des réseaux de recherche. Le Réseau national de recherche sur les questions rurales permettra de mieux faire connaître la recherche rurale et l'application de ses fruits dans les régions rurales, et poursuivra sa collaboration avec d'autres ministères et partenaires de recherche à des études et des rapports comme le *Bulletin d'analyse : régions rurales et petites villes du Canada.*

Dans le cadre du Programme des modèles, on mettra à l'essai des approches de développement et de renforcement des capacités des collectivités rurales. On effectuera des évaluations en vue de cerner les lacunes et de déterminer s'il serait avantageux de prolonger certains des modèles au-delà de 2007-2008. Le Secrétariat continuera de collaborer avec ses partenaires à explorer d'autres domaines dans lesquels le programme pourrait être utile aux collectivités rurales.

Le Secrétariat s'emploiera à établir une base collective d'information et de connaissances qui aidera les gouvernements et les collectivités à prendre des décisions éclairées. Il lancera la Base de données sur les collectivités, outil en ligne qui permettra aux collectivités et aux gouvernements d'accéder à des renseignements uniformes et fiables sur les facteurs et indicateurs économiques et démographiques à l'échelle des collectivités. L'information viendra compléter ce qu'offrent déjà les provinces et territoires.

Enfin, l'information sur les recherches continuera d'être diffusée par le site Web sur les questions rurales (www.rural.gc.ca), par le Service canadien de l'information rurale et par le Canada en ligne pour les régions rurales et éloignées (www.rural-canada.ca). Ces outils permettent d'accéder à un éventail de produits d'information qui intéressent les Canadiens des régions rurales, notamment des bulletins d'information, des trousses d'outils, des rapports sur les activités de consultation et les programmes, et des info-guides.

Meilleure coordination des politiques gouvernementales visant les priorités des collectivités

Conscient du fait que les enjeux des collectivités rurales comportent de nombreuses facettes et recoupent de multiples secteurs de compétence, et qu'aucun ministère ni gouvernement ne peut à lui seul tous les traiter, le Secrétariat rural continuera de nouer des partenariats dans l'ensemble de l'administration fédérale et avec les provinces et territoires afin de mieux coordonner les efforts déployés et ainsi d'assurer la viabilité à long terme des régions rurales.

Grâce au Réseau de développement rural, il sera possible de coordonner les interventions des décideurs fédéraux; ce réseau est une nouvelle initiative qui regroupe les décideurs et spécialistes de la recherche de tous les ministères fédéraux et qui a pour mandat de chercher à mieux comprendre les enjeux particuliers des régions rurales et éloignées du Canada et de mettre en valeur le potentiel du gouvernement fédéral en élaboration de politiques rurales.

La Lentille rurale est un outil qui permet au gouvernement fédéral de tenir compte du point de vue des régions rurales et éloignées lorsqu'il prend des décisions. À l'échelle nationale, elle met en lumière l'incidence de toute nouvelle initiative fédérale sur les régions rurales et éloignées. Au cours de la prochaine année, des analystes se pencheront sur les enjeux importants, comme le vieillissement de la population canadienne, et collaboreront avec les ministères et organismes parrains à s'assurer que le point de vue rural est intégré aux travaux d'élaboration des politiques nationales.

À l'échelle régionale, le Secrétariat rural tient les rênes de 13 équipes rurales constituées de représentants du gouvernement fédéral et, dans la plupart des cas, des gouvernements provinciaux ou territoriaux et d'intervenants sectoriels. Par leur présence dans les localités et leurs interactions avec les collectivités, les équipes rurales se révèlent un véhicule particulièrement utile pour donner suite au désir des citoyens ruraux que les gouvernements « unifient » leur voix à l'échelle locale.

Les équipes rurales aident à mieux sensibiliser les intervenants aux enjeux ruraux, en plus de faciliter et de coordonner la formation de partenariats, la tenue d'activités de consultation et la production de rapports sur les enjeux clés des régions rurales. Au cours de la prochaine année, l'élaboration de plans d'action qui mettront l'accent sur un certain nombre de priorités des collectivités viendra renforcer le rôle des équipes rurales. Ces plans d'action faciliteront la collaboration à l'échelon régional.

Cadre de fonctionnement

Les Canadiens ruraux se trouvent dans une situation particulière qui se caractérise par l'éloignement des marchés urbains, l'isolement géographique, la faible densité de la population et la dépendance à l'égard de secteurs primaires vulnérables à de fortes variations cycliques qui sont souvent dues à la mondialisation.

Même si certains indices témoignent de la solidité de l'économie rurale, il lui reste des défis importants à relever. La croissance de l'emploi dans les régions rurales est moins rapide que dans les régions urbaines, et le chômage y est encore plus élevé. On y constate une diversification de l'économie et une croissance des activités à valeur ajoutée, mais il n'en demeure pas moins que la majeure partie de l'économie rurale reste tributaire du traditionnel secteur primaire, dont la croissance est plus lente, mais qui joue cependant un rôle crucial dans l'économie canadienne, dont il rapporte 40 pour cent des exportations totales et 24 pour cent du PIB national. Sur le plan social, l'accès limité à l'éducation et aux soins de santé ainsi que le nombre de jeunes quittant les collectivités rurales sont des problèmes d'envergure pour les régions rurales et éloignées.

Il existe des disparités régionales et locales considérables entre les collectivités rurales du Canada. En effet, la réalité des collectivités éloignées et nordiques est très différente de celle des collectivités du coeur du Canada rural et des collectivités situées à proximité des grands centres urbains. On ne peut faire fi de ces différences quand vient le temps de s'attaquer aux enjeux des collectivités rurales et éloignées.

Intervention stratégique

Le PRC a pris de l'ampleur depuis sa création, il y a huit ans, et a joui d'un soutien croissant grâce aux initiatives qu'il a menées en partenariat avec les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et d'autres intervenants ruraux.

Au cours du prochain exercice, le Secrétariat rural misera sur son important bassin d'intervenants pour veiller à ce que les régions rurales continuent de se faire entendre, pour resserrer la collaboration au sein du gouvernement fédéral, avec les autres ordres de gouvernement et avec les intervenants ruraux, et pour acquérir des connaissances factuelles qui aideront à prendre des décisions éclairées et à concentrer les efforts fédéraux, provinciaux et territoriaux sur la viabilité des collectivités rurales.

Le monde rural : une voix qui porte

Pour que le développement rural soit axé sur le citoyen et que des solutions soient trouvées aux préoccupations des régions rurales, il fallait mobiliser les citoyens, les intervenants et les réseaux.

Depuis le lancement du PRC en 1998, le Secrétariat rural a utilisé divers mécanismes pour renforcer l'implication des citoyens et influer sur l'élaboration des politiques publiques de tous les ordres de gouvernement. Les activités du Dialogue rural (ateliers, enquêtes et conférences) tenues partout au pays ont rassemblé plus de 17 000 citoyens des régions rurales, éloignées et nordiques. En allant ainsi à la rencontre des citoyens, ce carrefour s'est révélé avantageux autant pour ceux-ci que pour le gouvernement.

Les activités du Dialogue rural continueront de mobiliser les citoyens et les intervenants des régions rurales et de leur donner l'occasion de dire au gouvernement fédéral quelles sont leurs priorités et ce dont ils ont besoin pour prospérer. Au cours de la prochaine année, le Secrétariat rural mettra en œuvre une stratégie de mobilisation des citoyens et des intervenants qui, grâce à un volet pancanadien et à un volet régional, visera à donner suite à leurs priorités et à celles des gouvernements. Il continuera également à favoriser l'implication des jeunes ruraux au moyen du Réseau national de la jeunesse rurale, tribune permettant à ceux-ci d'échanger de l'information et des idées sur les problèmes auxquels ils sont confrontés.

Le Secrétariat rural continuera de favoriser l'établissement d'organismes régionaux de coordination qui permettront aux Canadiens des régions rurales de mettre en commun leurs connaissances, de lancer des activités, de nouer des liens avec d'autres intervenants au pays et d'échanger sur les enjeux qui ont de l'importance pour les Canadiens ruraux.

De concert avec d'autres ministères et organismes, le Secrétariat prendra également des mesures concrètes pour que les initiatives du gouvernement soient communiquées aux citoyens ruraux de façon à mettre en relief l'impact de ces initiatives sur leur mode de vie.

Des décisions plus éclairées des gouvernements et des collectivités rurales grâce à des recherches et analyses factuelles et à un meilleur accès à l'information

Le travail de recherche et d'analyse du Secrétariat rural viendra compléter les connaissances acquises grâce aux activités de mobilisation des citoyens, et apportera des données factuelles qui éclaireront le

INITIATIVES HORIZONTALES

INITIATIVES HORIZONTALES D'AAC

On entend par « initiative horizontale » une initiative dans laquelle des partenaires provenant d'au moins deux organismes concluent une entente de financement officielle (p. ex. mémoire au Cabinet, présentation au Conseil du Trésor, entente fédérale-provinciale), et conviennent de chercher à réaliser des objectifs communs.

La présentation de rapports sur les initiatives horizontales vise à donner au Parlement ainsi qu'à la population et au gouvernement du Canada une vue d'ensemble des dépenses publiques et des résultats obtenus par les ministères qui ont collaboré aux initiatives.

Les initiatives horizontales dont il est question dans le présent rapport sont dirigées par AAC. Elles bénéficient soit de fonds fédéraux qui excèdent 100 millions de dollars (tous les partenaires fédéraux combinés) pour la durée du programme, soit de fonds inférieurs à cette somme; il est quand même ici question de cette dernière catégorie d'initiatives soit parce qu'elles sont jugées essentielles à la réalisation des priorités gouvernementales, soit parce qu'elles sont très médiatisées.

Voici une liste sommaire des initiatives horizontales pour 2006-2007. Pour obtenir de plus amples renseignements sur chaque initiative, y compris sur les dépenses prévues par nos partenaires fédéraux, il suffit de consulter la base de données du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les résultats des initiatives horizontales, à l'adresse : http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimF.asp.

Information sur les initiatives horizontales 2006-2007

1. Assurance-production
2. Programme canadien de stabilisation du revenu agricole
3. Programme de redressement de l'industrie dans le sillage de l'encéphalopathie spongiforme bovine (accord fédéral/provincial)
4. Services-conseils aux exploitations agricoles
5. Service canadien de développement des compétences en agriculture
6. PE avec Santé Canada sur la salubrité et la qualité des aliments et sur l'environnement
7. PE avec l'Agence canadienne d'inspection des aliments sur la salubrité et la qualité des aliments
8. PE entre AAC et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international sur les postes de spécialistes de l'agroalimentaire à l'étranger
9. PE avec Environnement Canada concernant l'Initiative sur les normes agroenvironnementales nationales
10. Développement rural
11. Secrétariat aux coopératives

SECRÉTARIAT RURAL ET SECRÉTARIAT AUX COOPÉRATIVES

DÉVELOPPEMENT RURAL

Introduction

Le Canada rural joue un rôle important dans l'économie du pays. Une proportion d'environ 21 % de la population canadienne vit dans les collectivités rurales, éloignées et nordiques.

Depuis 1996, le gouvernement fédéral reconnaît l'importance de s'intéresser aux enjeux ruraux. Il a réitéré sa volonté à cet égard en créant le Partenariat rural canadien (PRC), qui veille à coordonner les interventions du gouvernement fédéral dans les régions rurales du Canada.

Le PRC, administré par le Secrétariat rural d'AAC, coordonne l'approche pangouvernementale qui préside à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques et de programmes destinés aux régions rurales. Cette approche permet de s'attaquer aux enjeux et aux problèmes touchant le Canada rural grâce à des initiatives de partenariat regroupant des ministères et organismes fédéraux, les autres ordres de gouvernement et des intervenants ruraux.

Dépenses prévues et équivalents temps plein – Secrétariat rural et Secrétariat aux coopératives

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
(millions de dollars)	ETP	(millions de dollars)	ETP	(millions de dollars)	ETP
23,7	94	20,0	94	4,7	94

Résultats stratégiques 3 : Innovations propices à la croissance

Activités de programmes : Innovation et renouveau

Doter l'industrie de nouvelles compétences en affaires et en gestion, de bioproduits, de systèmes de production axés sur le savoir et de stratégies qui permettront de saisir les occasions et de gérer le changement.

Engagements pour 2006-2007

- Élaborer et mettre en oeuvre le Plan d'activités d'AAC en science et en innovation.
- Instaurer une capacité scientifique nationale intégrée.
- Élaborer des mécanismes de consultation et nouer des partenariats régionaux et nationaux en sciences et recherche.
- Participer à l'élaboration du Cadre stratégique scientifique du gouvernement du Canada.
- Collaborer stratégiquement avec le secteur à cerner les nouveaux apprentissages et compétences à posséder pour connaître du succès dans une économie de plus en plus axée sur le savoir.

Résultats prévus

- Des débouchés commerciaux accrus pour le secteur agricole et agroalimentaire.
- Une optimisation des exploitations agricoles canadiennes grâce aux services et programmes de renouveau.
- L'utilisation des progrès découlant de la recherche sur les produits à valeur ajoutée de façon à permettre aux agriculteurs, aux transformateurs, aux collectivités rurales et aux fournisseurs de services de différencier leurs produits et services.
- Un plan d'activités en science et en innovation intégrant la capacité nationale en sciences et en innovation au profit du secteur agricole et agroalimentaire.
- L'application des progrès de la recherche à des systèmes de production innovateurs.
- Le renforcement des programmes d'innovation grâce aux liens plus étroits qu'entretiennent entre eux les membres de la collectivité des sciences et de l'innovation et des chaînes de valeur du secteur agricole et agroalimentaire.
- L'application, par le secteur agricole et agroalimentaire, des progrès réalisés en amélioration génétique des cultures.
- Une approche améliorée et intégrée de la politique en innovation et en renouveau.

Indicateurs du rendement

- Nombre de débouchés agroalimentaires créés à l'échelle nationale et mondiale.
- Contribution accrue des bioproduits et des produits agricoles à valeur ajoutée au PIB et à l'emploi dans les régions rurales.
- Augmentation du revenu agricole familial et du revenu agricole net.
- Attitudes des consommateurs à l'égard de l'innovation et des produits canadiens.
- Création et mise en œuvre du Plan d'activités en science et en innovation.

Activité de programme : Marchés et questions internationales

Accroître les occasions du secteur agricole et agroalimentaire canadien à l'échelle internationale.

Engagements pour 2006-2007

- Continuer de mettre en oeuvre une stratégie nationale de promotion de l'image de marque du secteur agricole et agroalimentaire canadien.
- Continuer de soutenir l'élaboration de stratégies sectorielles visant la réussite commerciale par le biais des tables rondes sur les chaînes de valeur pilotées par l'industrie.
- Continuer de tirer parti des occasions d'exportation nouvelles et existantes.
- Optimiser le potentiel d'investissement du secteur agricole et agroalimentaire canadien.
- Mettre en oeuvre des stratégies de pénétration des marchés internationaux, de développement international et de coopération scientifique internationale.

Résultats prévus

- L'augmentation des exportations de produits agricoles et alimentaires canadiens.
- L'augmentation des investissements nationaux et étrangers dans le secteur agricole et agroalimentaire canadien.
- L'augmentation de la part du marché national détenue par les produits agricoles et alimentaires canadiens.
- La reconnaissance accrue des produits et des capacités du Canada.

Indicateurs du rendement

- Évolution de la part que détiennent les exportations agricoles et alimentaires canadiennes sur les marchés internationaux.
- Évolution de la valeur des investissements nationaux et étrangers dans le secteur agricole et alimentaire canadien.
- Évolution de la part du marché intérieur détenue par les produits agricoles et alimentaires canadiens.
- Évolution de la reconnaissance de la capacité et des produits canadiens.

canadienne de développement international (ACDI) collaborent dans les domaines suivants avec des pays en développement et en transition : l'aide technique au commerce et la gestion des risques de l'entreprise; la qualité et la salubrité des aliments, notamment sous l'angle de la gestion de la biotechnologie; les pratiques de production agricole qui sont innovatrices et respectueuses de l'environnement.

Grâce au développement international, AAC fera mieux valoir les intérêts canadiens en travaillant avec les pays en développement à trouver des solutions aux problèmes agricoles qui ne connaissent pas de frontières nationales, comme la désertification et les maladies d'origine alimentaire. Le Canada coopère également avec ces pays dans des domaines d'intérêt commun par le biais d'organismes comme l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture.

Pour aider sa stratégie de développement international, AAC met présentement en oeuvre le Programme de développement agricole Chine-Canada, lequel est financé en totalité par l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Ce programme est composé de deux projets de cinq ans chacun, pour lesquels AAC est l'agent d'exécution canadien. Il s'agit du Projet d'adaptation des petits exploitants agricoles aux marchés mondiaux et du Projet de développement agricole durable. Ces projets bénéficient chacun de 20 millions de dollars provenant de l'ACDI en plus d'un montant semblable de la part du gouvernement chinois.

Le Programme est mis en oeuvre avec l'appui de plusieurs partenaires canadiens, y compris le secteur privé, des associations de produits, des universités, de gouvernements provinciaux et d'autres ministères et organismes fédéraux comme l'ACIA. AAC a signé une entente administrative interministérielle avec l'ACIA en 2006 au sein de laquelle l'Agence a accepté de donner au moins cinq cours de formation cette année au Canada dans le cadre du Programme : des cours de gestion pour les cadres, des stages pratiques, de la formation sur les états de crises touchant la salubrité des aliments, des cours sur l'étiquetage nutritionnelle et le rappel d'aliments.

Établir des liens en sciences et technologie

Le Canada doit élargir ses activités internationales en sciences et technologie (S et T) pour enrichir ses connaissances et combler les écarts entre l'innovation intérieure et la commercialisation internationale.

Le Ministère continuera d'offrir une expertise scientifique en appui aux activités liées aux marchés et aux échanges commerciaux, de répondre aux besoins des pays en développement et de faire valoir l'excellence scientifique du Canada (p. ex., pays de l'OCDE, génomique et échanges de chercheurs scientifiques).

PICAA

Successeur du programme Commerce agroalimentaire, le PICAA, lancé en mars 2003, comporte une série d'activités qui s'harmonisent avec les objectifs du CSA. Il aide les associations sectorielles à mettre en oeuvre des stratégies internationales à long terme qui feront mieux connaître le Canada à l'échelle internationale et amélioreront les débouchés commerciaux des produits agricoles et alimentaires canadiens.

Les fonds versés dans le cadre du PICAA servent à financer des initiatives de promotion de l'image de marque et de développement des marchés qui permettront aux partenaires de l'industrie d'établir, pour leurs produits et groupes de produits, des marques génériques pansectorielles. Ces marques aideront à promouvoir l'image de marque du Canada partout dans le monde en mettant en valeur la supériorité des normes canadiennes de salubrité et de qualité des aliments et leur capacité de répondre aux exigences du marché dans ce domaine.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

Les avancées rapides des sciences et de la technologie sont porteuses de prospérité et de sécurité pour le secteur agricole et agroalimentaire canadien. Les efforts déployés en S et T contribueront à stabiliser le revenu agricole à élargir l'apport du secteur agricole et agroalimentaire à l'économie du pays et à la qualité de vie de tous les Canadiens. Les sciences permettent certes de réaliser des gains économiques, mais ce sont les programmes du volet Renouveau qui aident les producteurs à en suivre l'évolution rapide et à profiter des occasions qu'elles leur offrent à l'intérieur et à l'extérieur du secteur. Les activités liées aux marchés et aux questions internationales concourent au dynamisme du secteur en présentant le Canada comme un chef de file non seulement en produits innovateurs mais aussi en satisfaction des attentes des consommateurs quant à la salubrité et à la qualité des aliments et à la gérance de l'environnement. Elles créeront également un climat sûr et propice pour les investissements étrangers et susciteront la formation de partenariats avec des Canadiens.

- continuer de soutenir l'élaboration de stratégies sectorielles visant la réussite commerciale par le biais des tables rondes sur les chaînes de valeur que pilote l'industrie;
- conquérir des débouchés sur les marchés nationaux et internationaux et les optimiser;
- maximiser le potentiel d'investissement du secteur canadien en réglant les problèmes stratégiques qui nuisent au climat des investissements et en mettant à profit notre capacité en recherche et développement;
- fournir un soutien technique et une aide au développement international aux pays en développement et contribuer ainsi à régler leurs problèmes en agriculture et en alimentation;
- resserrer les relations internationales en matière de commerce et de développement au moyen d'initiatives comme le Programme de développement agricole Chine-Canada.

Le volet Marchés et questions internationales du CSA concourt au résultat stratégique Des innovations propices à la croissance, principalement grâce à deux des éléments clés de la Stratégie internationale : Conquérir des marchés et accroître les investissements; Stimuler le développement international et l'établissement de liens en science et technologie. Les autres éléments clés contribuent principalement au résultat stratégique Sécurité du système alimentaire; il en a été question dans la partie traitant de ce résultat.

Conquérir des marchés

AAC a réalisé d'importants progrès dans la mise en oeuvre d'une stratégie de promotion de l'image de marque du secteur agricole et alimentaire canadien. Les principaux dirigeants de l'industrie et les ministres fédéral et provinciaux de l'Agriculture ont approuvé la promesse nationale de marque, qui jette les fondements de la stratégie. On a également parachevé les éléments visuels et les messages qui seront les vecteurs publics de cette promotion.

On mettra dorénavant l'accent sur la mise en oeuvre de la stratégie. On est d'ailleurs en voie d'élaborer un guide et un site Web sur l'image de marque et on prévoit mener une campagne dynamique de sensibilisation à ces outils auprès de l'industrie.

Les tables rondes sur les chaînes de valeur pilotées par l'industrie, auxquelles participe l'ACIA, jouent également un rôle important dans la mise en oeuvre de la stratégie de promotion de l'image de marque d'un secteur à l'autre. Dans bon nombre de cas, les participants aux tables rondes élaborent des stratégies de promotion propres à leur secteur qui s'harmonisent avec les activités pancanadiennes de promotion de cette image.

Il existe d'autres initiatives qui visent à conquérir des marchés; en voici des exemples :

- des stratégies de commercialisation intégrant la promotion, la défense des intérêts et le travail technique qui ciblent des marchés clés;
- un soutien technique à la commercialisation à l'intention de secteurs particuliers;
- une attention spéciale à des marchés en émergence comme l'Inde et la Chine.

Accroître les investissements

Les investissements sont essentiels à la création d'emplois, à la croissance des exportations de produits agricoles et alimentaires et à l'innovation dans les productions à valeur ajoutée.

Faire la promotion du Canada comme pays de choix où faire des affaires représente donc un élément fondamental des activités internationales d'AAC. C'est pourquoi le Ministère continue d'optimiser le potentiel d'investissement du secteur agricole et agroalimentaire canadien en dissipant les irritants stratégiques qui nuisent au climat des investissements et en mettant à profit notre capacité en recherche et développement.

Le Secrétariat de l'investissement d'AAC collabore avec les provinces, les territoires et Affaires étrangères et Commerce international Canada à mieux sensibiliser les investisseurs éventuels aux avantages que présente le Canada.

Stimuler le développement international

Le secteur agricole et agroalimentaire du Canada sait depuis longtemps s'adapter à l'économie agricole mondiale en constante évolution et possède encore la capacité de le faire. Pour être en mesure de partager cette expertise avec les pays en développement et en transition, AAC s'est doté de la Stratégie de développement international (SDI).

Les partenariats canadiens en agriculture et en alimentation qui regroupent le secteur privé, les universités et institutions de recherche, des organisations non gouvernementales, les gouvernements et l'Agence

- mobiliser le secteur pour qu'il contribue à définir les orientations stratégiques à venir en matière d'agriculture et d'agroalimentaire;
- intégrer, dans les initiatives de l'industrie ou des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, les projets pilotés par le secteur qui sont mis à l'essai dans le cadre du PASCAA.

Le PASCAA est exécuté selon les trois *piliers* suivants, que de vastes consultations tenues auprès de l'industrie ont permis de confirmer :

Pilier I – Des solutions de l'industrie aux enjeux en émergence : appuyer les projets qui mettent à l'essai des approches et des solutions, et sert d'incubateur pour des projets qui sont prometteurs et qui visent à établir l'orientation future des approches en matière de politiques et de programmes;

Pilier II – Saisir les possibilités du marché en tirant parti des résultats de la recherche : appuyer les projets qui transposent les fruits de la recherche en débouchés commerciaux;

Pilier III – Échanger de l'information pour favoriser l'avancement du secteur : appuyer les projets visant à analyser les marchés et les tendances, et à recueillir, à analyser et à échanger de l'information qui concourt aux orientations stratégiques à venir en agriculture et agroalimentaire.

Le PASCAA est complémentaire aux objectifs énoncés dans le CSA. Pour favoriser la réalisation de ses propres objectifs, il lui faudra encourager les intervenants à mener de nouvelles activités qui compléteront les programmes existants. Le Programme encourage également le secteur à contribuer aux orientations futures en matière d'agriculture et d'agroalimentaire. En 2006-2007, le PASCAA servira à répondre aux nouveaux besoins cernés par le secteur, comme la biosécurité.

MARCHÉS ET QUESTIONS INTERNATIONALES

Accroître les occasions du secteur agricole et agroalimentaire canadien à l'échelle internationale.

Le Canada est un chef de file mondial en exportation de produits agricoles et alimentaires; il expédie pour plus de 25 milliards de dollars de produits chaque année dans plus de 180 pays. Il vient au quatrième rang des exportateurs de produits agricoles et alimentaires, après l'Union européenne, les États-Unis et le Brésil.

Comme la concurrence internationale s'intensifie, les producteurs et les transformateurs canadiens doivent continuellement innover pour se démarquer de leurs concurrents et répondre à la demande des marchés. Le CSA permet au Canada de consolider sa réputation actuelle de fournisseur de produits de première qualité, ce qui donne aux consommateurs du monde entier encore plus de raisons d'acheter des produits canadiens.

La stratégie internationale d'AAC vise à mettre à profit les améliorations apportées à la qualité et à la salubrité des aliments, de même qu'à la protection de l'environnement pour optimiser les ventes mondiales des producteurs et des transformateurs canadiens. Cette stratégie se fonde sur un certain nombre de principes clés : au moyen des programmes visant les marchés intérieurs, maximiser l'accès aux marchés et la réputation du Canada sur la scène internationale; relier entre eux tous les travaux de recherches et d'analyse pour se faire une représentation globale des débouchés et des enjeux commerciaux; inciter sans cesse l'industrie à participer et à nouer de nouvelles relations pour assurer l'efficacité maximale des programmes; travailler en étroite collaboration avec les partenaires du portefeuille, notamment la CCL et le CNPA, les autres ministères fédéraux et les provinces à garantir la cohérence et l'efficacité des approches adoptées pour le volet international.

Les objectifs stratégiques du volet international sont doubles : faire mieux connaître, chez nous et à l'étranger, la capacité à nulle autre pareille du Canada de répondre aux exigences de qualité sur un marché mondial très segmenté qui évolue rapidement; élargir l'accès de l'industrie aux marchés étrangers. AAC continuera de collaborer étroitement à ces fins avec les intervenants de l'industrie, des provinces et des territoires.

Au cours des trois prochaines années, les efforts d'AAC au titre du volet Marchés et questions internationales du CSA viseront les objectifs suivants :

- continuer de mettre en oeuvre la Stratégie de promotion de l'image de marque et assurer l'intégration généralisée de la promesse de marque dans le travail du Ministère et de l'industrie;

Dépenses prévues et équivalents temps plein – Marchés et questions internationales

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
(millions de dollars)	ETP	(millions de dollars)	ETP	(millions de dollars)	ETP
34,1	230	33,6	231	24,6	240

- Les activités liées aux *compétences* et à *l'apprentissage* épaulent les organismes qui aident les producteurs à perfectionner leurs compétences et leurs connaissances dans le secteur. À titre d'exemples, citons l'étude des possibilités de partenariats (FAC et l'Association des collèges communautaires du Canada), la participation à la formation d'un conseil des ressources humaines en agriculture (Fédération canadienne de l'agriculture, Ressources humaines et Développement social Canada) et la prestation d'information par l'entremise du Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole, du Conseil des 4-H du Canada, du Programme des jeunes agriculteurs d'élite du Canada, de la Table pancanadienne de la relève agricole et de l'Association canadienne de sécurité agricole.
- Le SCDCA 💻 permet d'offrir aux agriculteurs débutants et aux producteurs établis à faible revenu des cours de formation qui les aideront à faire des choix concernant leur avenir et à tirer parti de possibilités de revenu agricoles et extra-agricoles. Grâce à ce programme, les producteurs continueront d'obtenir de l'aide pour perfectionner leurs compétences et suivre de la formation qui pourrait leur permettre d'augmenter leur revenu agricole et d'appoint.
- L'initiative *Tirer parti des possibilités créées par la science et l'innovation* 💻 vise à améliorer la rentabilité du secteur en aidant les agriculteurs à profiter des occasions découlant des progrès scientifiques et de l'innovation. Dans le cadre du volet Renouveau, on alloue des fonds au Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole (CCGEA) pour diffuser sur son site Web de l'information sur les possibilités suscitées par la science et l'innovation. En collaboration avec AAC, les provinces et les territoires mènent des initiatives qui favorisent la transposition des progrès scientifiques en débouchés commerciaux (p. ex. études de faisabilité, partenariats). En encourageant les études de faisabilité et la planification d'entreprise, le PEPVA permet de tirer parti des occasions découlant de la science.
- Dans le cadre du volet *Accès au capital*, on met l'accent sur l'accroissement des investissements du secteur privé et sur l'amélioration des chances des producteurs d'obtenir du financement pour leurs projets en agriculture et dans des domaines connexes. Les composantes des SCEAC que sont l'évaluation de la faisabilité, la planification d'entreprise et le plan d'action financier facilitent l'accès des producteurs au capital. Dans le cadre d'une étude de base menée sur l'accès au capital, les participants ont proposé qu'on envisage la possibilité d'offrir des garanties de prêts aux agriculteurs débutants sous le régime de la LPAACFC. Par ailleurs, les provinces et les territoires ont produit de l'information sur les possibilités d'investissement dans le secteur agricole et agroalimentaire.
- Par le truchement du *Service de médiation en matière d'endettement agricole* 💻, les producteurs continueront d'avoir accès aux services de conseillers financiers compétents qui les aideront à préparer des examens financiers et des plans de relance pour leur exploitation agricole. Des médiateurs qualifiés peuvent aussi intervenir dans les négociations entre les producteurs et leurs créanciers et aider les parties à en arriver à une entente mutuellement satisfaisante.

Au cours des trois prochaines années, AAC continuera de collaborer stratégiquement avec le secteur à cerner les nouvelles possibilités d'apprentissage et d'acquisition de compétences dont le secteur devra tirer parti pour connaître du succès dans une économie de plus en plus axée sur le savoir. Il faudra tout d'abord trouver de meilleures façons de fournir aux familles d'agriculteurs l'aide dont elles ont besoin pour perfectionner leurs compétences et leurs connaissances et avoir un meilleur accès à des outils, à des conseils et à de l'information. En s'associant au CCGEA, au Conseil des 4-H et aux autres organismes énumérés ci-dessus et en faisant mieux connaître les services et programmes du volet Renouveau, AAC continuera d'élargir la diffusion des outils et de l'information sur la gestion des exploitations agricoles.

PASCAA 💻

Successeur du *Fonds canadien d'adaptation et de développement rural* (FCADR), le PASCAA, lancé en avril 2004, a conservé l'approche du FCADR, axée sur l'innovation et la coopération, pour décider du financement des projets à l'échelle régionale, multirégionale et nationale. Cette structure d'exécution reposant sur la base confère au secteur agricole et agroalimentaire davantage de responsabilités pour ce qui est de répondre aux besoins et de remédier aux problèmes qu'il a cernés et dont il a la charge à l'échelle locale, régionale et multirégionale.

Voici les objectifs du PASCAA :

- accroître la capacité du secteur de régler les problèmes actuels et nouveaux;
- positionner le secteur pour qu'il saisisse les débouchés commerciaux;

AAC collabore avec d'autres fournisseurs de services en sciences et en recherche et s'associe à eux pour améliorer l'efficience des produits végétaux d'origine agricole en production d'éthanol et de biodiésel et pour produire du méthane à des fins énergétiques à partir de déchets dans le but de favoriser le développement du secteur des biocarburants. Il s'agit d'un élément clé du plan d'action du gouvernement fédéral en matière d'énergie, d'environnement et d'économie. À long terme, le fait d'intégrer la production de biocarburants à des procédés de bioraffinage et, ainsi, de produire des carburants et divers coproduits de grande valeur à partir de la biomasse, permettra de créer de meilleures possibilités économiques pour les agriculteurs et le secteur agricole et agroalimentaire et, du même coup, ces innovations permettront de répondre aux objectifs énergétiques et environnementaux du Canada. L'intégration des processus de production et de transformation constituera une base solide qui favorisera la croissance du secteur dans le respect de l'environnement et la création de possibilités de développement économique pour les collectivités rurales.

Les initiatives menées dans le domaine des bioproduits et des bioprocédés donnent un aperçu des efforts déployés par AAC en tant qu'organisme à vocation scientifique qui sert le secteur en cherchant à répondre aux exigences d'un marché mondial très segmenté et en s'adaptant à l'évolution de ces exigences. Pour s'acquitter de sa tâche, AAC doit absolument être à l'avant-garde des nouveaux outils et des nouvelles disciplines scientifiques.

Renouveau

Dans un environnement qui évolue rapidement, la planification stratégique des activités et l'apprentissage continu prennent de plus en plus d'importance. Jumelés au perfectionnement des compétences, ils peuvent accroître le rendement d'activités agricoles particulières, de même que celui de l'ensemble de l'industrie. En tirant profit de diverses pratiques et compétences en gestion pour évaluer leur situation, définir des objectifs et mettre en œuvre des changements, les producteurs canadiens peuvent agir favorablement sur leur rendement financier.

Fondés sur le concept de l'apprentissage continu, les programmes de renouveau aident les producteurs à évaluer leur situation et à planifier leur avenir pendant les périodes critiques de transition. Ils donnent aux producteurs un meilleur accès à l'information, à des conseils et à des cours de formation et leur permettent de tirer parti de sources de revenu agricoles et d'appoint grâce auxquelles ils peuvent, en compagnie de leur famille, continuer de pratiquer l'agriculture.

AAC s'assure que les producteurs peuvent se prévaloir des programmes et services offerts par les secteurs public et privé qui les aideront à atteindre leurs objectifs personnels. Ces programmes et services aideront les producteurs à acquérir les connaissances, les outils et les capacités dont ils ont besoin pour perfectionner leurs compétences techniques et en gestion, et apprendre à tirer parti d'autres sources de revenu s'ils décident de quitter l'agriculture. Ils les aideront également à évaluer le rendement et la rentabilité éventuelle de leur exploitation agricole, à accroître leur capacité de prise de décisions en gestion de leur entreprise, et à prospecter des débouchés commerciaux et en créer.

Au cours des trois prochaines années, AAC continuera de collaborer stratégiquement avec les partenaires du secteur, dont FAC, à cerner les nouvelles possibilités d'apprentissage et d'acquisition de compétences dont les producteurs ont besoin pour connaître du succès dans une économie de plus en plus axée sur le savoir. Il faudra tout d'abord trouver de meilleures façons de fournir aux familles agricoles l'aide qu'il leur faut pour perfectionner leurs compétences et leurs connaissances et pour leur donner un meilleur accès à des outils, à des conseils et à de l'information.

En collaboration avec ses partenaires sectoriels et gouvernementaux, le Ministère offre un éventail de programmes et services qui aident les producteurs à acquérir les compétences qu'ils doivent posséder pour s'adapter à l'évolution rapide de leur entreprise.

- Les producteurs pourront encore se prévaloir du programme quinquennal SCEAC. Les SCEAC comportent deux éléments : *l'Évaluation de l'exploitation agricole et les Services spécialisés de planification d'entreprise* (SSPE). Ces services permettent aux agriculteurs de consulter des conseillers financiers qui les aident à évaluer leur situation financière et à élaborer des plans d'action, des plans d'entreprise (qui peuvent traiter des aspects financiers, de la commercialisation, de l'expansion et de la diversification) et des plans de relève détaillés. Les agriculteurs intéressés à établir des entreprises à valeur ajoutée peuvent avoir recours au PEPVA.
- Les analyses comparatives visent à renseigner les agriculteurs et à les aider à prendre des décisions sur leurs activités. Les agriculteurs auront un accès continu à des sources d'information, comme des sites Web, qui renferment des données de référence qui leur permettront de comparer le rendement de leur entreprise à celui d'autres exploitations.

Par conséquent, l'un des éléments fondamentaux du plan d'activités d'AAC en science et en innovation sera l'élaboration d'une stratégie de partenariats qui permettra d'examiner les possibilités de collaboration entre les divers intervenants de la recherche et du développement. Cette stratégie déterminera les façons optimales d'utiliser les bâtiments, l'équipement, les compétences et le savoir de la collectivité scientifique canadienne.

AAC sera à la tête de la recherche agricole publique qui est essentielle à la nation, dans les domaines où il possède une capacité unique ou exerce un leadership.

En ce qui concerne une partie de la recherche agricole du Ministère, il est plus ou moins important qu'elle soit menée à un endroit précis; dans les situations où cela s'applique, AAC concentrera ses activités dans des centres de recherches ayant une capacité et une infrastructure importantes.

Par contre, l'exécution d'autres recherches est moins indissociable d'un lieu précis; dans ces cas, AAC utilisera au maximum son réseau d'installations pour mener des activités de recherche à plus d'un endroit à la fois et pour ainsi créer une masse critique et une infrastructure nationale adaptées aux besoins des producteurs.

AAC s'associera à des partenaires pour exécuter la recherche agricole publique qui est importante pour le pays, dans les domaines où les universités ou d'autres ministères fédéraux possèdent une grande capacité ou exercent un leadership important. Il intégrera ses activités de recherche à celles des universités et des autres ministères fédéraux en suivant divers modèles de cohabitation, de partenariat et d'alliance. Ce faisant, il contribuera à établir une masse critique de chercheurs, de synergies ou de gains d'efficacité. Voici des exemples de discussions en cours à ce sujet :

- À **Charlottetown**, des travaux en collaboration avec le Conseil national de recherches du Canada et l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard, sur les nutraceutiques;
- À **Winnipeg**, des recherches en collaboration avec l'Hôpital général de Saint-Boniface et l'Université du Manitoba, sur les aliments nutraceutiques, et en collaboration avec la Commission canadienne des grains et l'Institut international du Canada pour le grain, sur les grains;
- À **Saskatoon**, des travaux en collaboration avec l'Université de la Saskatchewan, sur le matériel génétique d'animaux d'élevage;
- À **Summerland** et **Agazziz**, des recherches en collaboration avec l'Université de la Colombie-Britannique sur les programmes de recherches intégrées et concertées en sciences agricoles.

AAC établira des mécanismes régionaux et nationaux de consultation sur les sciences et la recherche qui lui permettront de s'assurer constamment de la pertinence des recherches par rapport aux priorités stratégiques du secteur et du gouvernement. Il continuera de collaborer avec les tables rondes sur les chaînes de valeur, auxquelles l'ACIA prend part, et avec d'autres véhicules pour mieux coordonner l'adoption et la commercialisation du savoir scientifique et technique, qui vont en s'accélérant, ce qui permettra d'améliorer les débouchés économiques pour le secteur et les collectivités rurales.

Les consultations menées par AAC ont confirmé la nécessité d'associer les fournisseurs de produits et services scientifiques à des processus nationaux de consultation, de coordination et de coopération. Le Ministère invitera les intervenants canadiens à participer à l'élaboration d'un mécanisme qui tracera la voie à l'édification, au Canada, d'une capacité nationale intégrée de recherche en sciences et innovation agricoles. Ce mécanisme servira à conseiller sur l'établissement des priorités de recherches et sur la planification de la recherche pour le secteur agricole et agroalimentaire et à faciliter la formation de partenariats entre de multiples intervenants qui donneront suite aux priorités nationales de recherche. Il aura trois autres utilités : conseiller sur les besoins en ressources stratégiques nationales en sciences agricoles et en agroalimentaires (infrastructure, équipement, compétences, financement), ressources qui concourront à réaliser la vision énoncée pour le secteur agricole et agroalimentaire canadien d'aujourd'hui et de demain; cerner les lacunes stratégiques de la capacité scientifique nationale; faciliter l'acquisition d'une capacité scientifique nationale intégrée au profit du secteur agricole et agroalimentaire canadien.

L'exécution des activités propres à l'Innovation s'inscrira dans le volet recherche et développement de deux des programmes scientifiques nationaux : 1) Systèmes de production durable; 2) Bioproduits et bioprocédés. Une *stratégie et politique de l'innovation et du renouveau* permettront d'intégrer la politique touchant ces deux domaines (innovation et renouveau), politique dont la conception et la mise en oeuvre s'inspireront des consultations tenues entre le gouvernement, l'industrie et d'autres intervenants.

INNOVATION ET RENOUVEAU

Doter l'industrie de nouvelles compétences en affaires et en gestion, de bioproduits, de systèmes de production axés sur le savoir et de stratégies qui permettront de saisir les occasions et de gérer le changement.

Innovation

Les sciences et la technologie ont toujours été le moteur de l'agriculture, mais les innovations et les progrès récents ont transformé le secteur plus que jamais. La bioéconomie a connu un essor remarquable grâce à la progression rapide de domaines comme la biologie et la chimie et à la puissance sans cesse grandissante des nouvelles technologies d'information et de communication. Les progrès réalisés sur le plan de l'innovation et de la science amélioreront les capacités de la conception moléculaire de produits alimentaires et non alimentaires faits sur mesure à partir des productions agricoles et des ressources biologiques. Il en découlera, pour les produits, des possibilités commerciales qui seront beaucoup plus différenciées qu'elles ne le sont aujourd'hui.

Pour devenir un chef de file mondial, le secteur agricole et agroalimentaire du Canada doit être à l'avant-garde de l'innovation. C'est pourquoi il est d'emblée reconnu que la science sera un élément clé de la prochaine génération de la politique agricole et agroalimentaire, car elle sera le fondement d'un secteur agricole et agroalimentaire canadien innovateur et concurrentiel, où tous les partenaires collaboreront pour faire du secteur un chef de file mondial en production d'aliments et d'autres produits et services agricoles qui répondront aux besoins des consommateurs mondiaux, qui respecteront l'environnement et qui contribueront à améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens.

À l'automne 2005, AAC a examiné ses priorités scientifiques et tenu une série de consultations nationales auprès de collectivités, d'intervenants, de représentants sectoriels, de gouvernements provinciaux et territoriaux, d'universités et d'instituts de recherche pour recueillir de la rétroaction et des conseils sur les grandes priorités et stratégies en matière de science et de recherche, son objectif ultime étant d'optimiser le rendement des investissements en sciences. Les fruits de ces consultations jetteront les fondements du nouveau plan d'activités d'AAC en science et en innovation pour 2006-2010 et aideront à orienter l'affectation des ressources et les efforts de recherche du Ministère qui sont destinés à optimiser les occasions sur les marchés mondiaux. Le résultat net sera un accroissement de la rentabilité grâce à la croissance, à la diversification et à des activités à valeur ajoutée.

Le plan d'activités en science et en innovation comprendra les éléments suivants :

- une vision pour le secteur et la définition des enjeux et des possibilités;
- la capacité scientifique nécessaire;
- le rôle des divers intervenants qui mènent des recherches en science et en innovation agricoles;
- les priorités de recherche d'AAC qui concourent à la vision du secteur et aux priorités nationales;
- les secteurs où il y a des possibilités de partenariats qui mèneraient à la mise en place d'une masse critique d'experts et de grappes de recherches multidisciplinaires.

Il ressort clairement des commentaires formulés tout au long des consultations que pour faire face aux défis de demain, il faudra renforcer la capacité nationale globale en sciences et en innovation en intégrant les ressources scientifiques et les activités de recherches d'AAC dans un cadre national de partenariats multidisciplinaires composés de multiples intervenants qui transcendent les domaines de compétence, les disciplines et les institutions. Si les participants du circuit d'approvisionnement se regroupent et forment des chaînes de valeur qui, par la recherche transformationnelle, redéfinissent la pratique de l'agriculture, les producteurs et le secteur pourront tirer parti de nouveaux débouchés économiques et conquérir de nouveaux marchés.

Dépenses prévues et équivalents à temps plein – Innovation et renouveau

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
(millions de $)	ETP	(millions de $)	ETP	(millions de $)	ETP
572,2	1 947	599,1	1 938	271,9	2 095

Dans une grande mesure, la position concurrentielle du secteur agricole et agroalimentaire canadien dépendra de l'ensemble des intervenants, notamment des producteurs, des transformateurs et des chercheurs, qui devront collaborer étroitement à créer de nouveaux débouchés partout au pays. Au même moment, les gouvernements travailleront avec l'industrie à favoriser un climat propice à l'innovation qui stimule les investissements dans le secteur.

CADRE DE FONCTIONNEMENT

Comme il a déjà été mentionné, le secteur agricole et agroalimentaire évolue dans un contexte d'affaires incertain, étant à la merci de divers risques. D'abord, il y a les risques liés à la production (par exemple le mauvais temps, et les insectes ravageurs et les maladies des cultures et des bestiaux), puis les risques liés au marché (les attentes de plus en plus exigeantes des consommateurs et les normes de plus en plus rigoureuses concernant la salubrité et la qualité des aliments et le rendement environnemental; les restrictions d'accès aux marchés de certains pays; les taux de change et d'intérêt variables qui influent sur le revenu et l'endettement agricoles); il y a enfin les risques liés à la concurrence (par exemple l'évolution rapide des sciences et de la technologie et la concurrence accrue des pays industrialisés et en développement).

À mesure que le secteur prend de l'expansion, la portée et la nature des facteurs qui exercent des pressions sur lui se diversifient et se complexifient; tous les membres de la chaîne de valeur doivent donc collaborer (les fournisseurs d'intrants, les producteurs, les transformateurs, les distributeurs et les commerçants). Ces pressions exigent de plus en plus des solutions multidisciplinaires et des interventions coordonnées et intégrées de la part de divers intervenants.

Les tables rondes des chaînes de valeur, auxquelles prend part l'ACIA, seront utiles pour bien cerner ces pressions et y trouver des solutions afin d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies commerciales sectorielles et des plans d'action conformes à l'image de marque du Canada.

INTERVENTION STRATÉGIQUE

Pour réaliser le résultat stratégique Innovations propices à la croissance et faire du Canada le chef de file mondial en création d'aliments et d'autres produits et services agricoles qui permettent de tirer parti d'occasions diversifiées sur les marchés nationaux et étrangers, AAC misera principalement sur deux activités de programmes ministérielles : 1) l'innovation et le renouveau; 2) les marchés et les questions internationales.

Le Ministère s'engage à tenir compte, dans sa planification et sa prise de décisions, des priorités de politiques et de programmes cernées par les participants aux tables rondes des chaînes auxquelles prend part l'ACIA. Les ressources seront affectées aux initiatives appropriées. De cette façon, AAC contribue à créer l'environnement propice à la rentabilité et à la viabilité du secteur et à la vigueur des collectivités rurales et éloignées.

Le Ministère s'emploie également à élargir les liens avec les services de santé publique puisque les perceptions quant au rôle des aliments ont évolué au fil des recherches qui sont de plus en plus nombreuses à démontrer que le régime alimentaire peut constituer un facteur de risque à l'égard de certaines maladies chroniques, comme les maladies cardiovasculaires, l'hypertension, le diabète de type 2 et le cancer. En analysant les interactions entre l'agriculture, la santé et le mieux-être, on favorisera la mise au point de produits alimentaires et d'ingrédients agricoles innovateurs auxquels on pourrait associer d'importants bienfaits pour la santé et que l'on pourrait envisager comme moyen de contrer la hausse des coûts des soins de santé, situation attribuable à l'augmentation du nombre de personnes atteintes de maladies chroniques.

Pour assurer la compétitivité et la prospérité de l'industrie pour les années à venir, le budget de 2006 prévoit des investissements dans des mesures permanentes, notamment de nouveaux investissements dans la science de la biomasse et l'affectation de fonds à la stratégie sur les biocarburants, ainsi que la mise en place de nouveaux programmes visant à aider le secteur agroalimentaire à saisir de nouveaux débouchés commerciaux. Conscient de leur situation précaire, le gouvernement mettra également en place des mesures pour aider les familles agricoles à faible revenu.

Résultat stratégique 2 : Santé de l'environnement

Activité de programme : Environnement

Aider l'industrie à respecter l'environnement en préservant la qualité et la disponibilité des ressources (air, eau, sol et biodiversité) pour les générations d'aujourd'hui et de demain.

Engagements pour 2006-2007

- Examiner les options innovatrices de politiques et de programmes qui s'inscriront dans la prochaine politique agricole et agroalimentaire et qui permettront de réaliser les objectifs environnementaux, notamment la certification environnementale.
- Continuer de mettre en oeuvre le Service national d'information sur les terres et les eaux.
- Gérer les liens entre l'agriculture et les priorités environnementales du gouvernement du Canada.
- Approfondir la recherche afin de mieux comprendre les liens entre l'agriculture et l'environnement, notamment dans les domaines de la qualité des sols, de l'eau et de l'air, de la biodiversité et de la lutte antiparasitaire intégrée, et ce, afin d'utiliser ces connaissances nouvelles pour établir des pratiques de gestion ayant peu d'effets sur l'environnement.

Résultats prévus

- **Air** : risques agricoles réduits et avantages accrus en ce qui concerne la qualité de l'air et de l'atmosphère; domaines prioritaires clés : les émissions de particules, les odeurs et les émissions de gaz qui contribuent au réchauffement planétaire.
- **Sol** : risques agricoles réduits et avantages accrus en ce qui concerne la santé des sols; domaines prioritaires clés : la matière organique du sol et l'érosion causée par l'eau, le vent ou le travail du sol.
- **Eau** : risques agricoles réduits et avantages accrus en ce qui concerne l'approvisionnement en eau et la qualité de cette ressource; domaines prioritaires clés : les nutriments, les agents pathogènes, les pesticides et la conservation de l'eau.
- **Biodiversité** : compatibilité assurée entre la biodiversité et l'agriculture; domaines prioritaires clés : la disponibilité des habitats, les espèces en danger et la réduction des dégâts à l'agriculture causés par la faune.

Indicateurs du rendement

- Part des terres agricoles présentant différents niveaux d'azote et de phosphore résiduels.
- Part des terres agricoles présentant différents degrés de risque de contamination de l'eau par l'azote.
- Part des terres arables présentant différents degrés de risque d'érosion du sol causée par l'eau.
- Variation des niveaux de carbone organique dans les sols agricoles.
- Niveau des émissions de gaz d'origine agricole qui contribuent au réchauffement planétaire.
- Proportion d'unités de zone d'habitat dont la superficie a augmenté, a diminué ou est demeurée la même.
- Accès accru à des données qui font autorité au moyen du Service national d'information sur les terres et les eaux.
- Plus grandes exactitude et pertinence des données.
- Plus grands contenu et champ d'application des données.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 3 : DES INNOVATIONS PROPICES À LA CROISSANCE

Un secteur agricole et agroalimentaire innovateur qui crée des aliments et d'autres produits et services agricoles connexes de manière à s'emparer de débouchés sur des marchés intérieurs et extérieurs diversifiés.

INTRODUCTION

La rapidité de plus en plus grande des progrès scientifiques et technologiques fait que les producteurs et les autres intervenants de l'industrie éprouvent davantage de difficultés à suivre le rythme. Tous les intervenants du secteur – des producteurs primaires aux transformateurs de produits à valeur ajoutée – doivent avoir accès à une technologie de pointe et aux plus récentes connaissances pour pouvoir s'adapter rapidement aux besoins et aux attentes en constante évolution des consommateurs. Plus que jamais, la rentabilité dépend de la capacité de rester à l'avant-garde du changement.

À mesure que les exploitations agricoles s'agrandissent et se complexifient, les nouveaux producteurs et les producteurs établis doivent, pour rester concurrentiels, perfectionner leurs compétences et leurs connaissances, par exemple en gestion des ressources humaines et financières ou en maîtrise de technologies, de pratiques et de produits innovateurs. En acquérant des compétences supplémentaires, en adoptant de nouvelles technologies, en optimisant l'efficacité de leurs activités ou en modifiant la gamme de leurs produits, les gens qui gagnent leur vie en exploitant une entreprise agricole et agroalimentaire au Canada continueront de connaître du succès au XXIe siècle.

l'accent sur les aspects suivants : l'application de la science à la mise au point de PGB en agriculture; la production de savoir et d'information et l'acquisition de compétences; les moyens qui aident les producteurs canadiens à améliorer leur rendement environnemental et leur compétitivité grâce à leurs interventions à la ferme. Les initiatives du volet Environnement du CSA, notamment le Programme de planification environnementale à la ferme, le Programme national de gérance agroenvironnementale et le Programme de couverture végétale du Canada, seront menées en collaboration avec les provinces et les groupes de producteurs.

Voici quelques activités et initiatives pertinentes qui sont dignes de mention :

- le *Programme national d'analyse et de rapport en matière de santé agroenvironnementale* permettra d'accroître la capacité d'AAC d'établir et d'améliorer des outils stratégiques et des indicateurs agroenvironnementaux scientifiques;
- l'initiative *Lacunes*, qui en est maintenant à sa troisième année d'une durée de cinq ans, servira à combler les lacunes du savoir grâce à des recherches sur les effets de systèmes intensifs d'élevage et de culture;
- les stratégies d'AAC au chapitre de l'air, de l'eau, du sol et de la biodiversité aideront à orienter les interventions à l'égard des risques et des débouchés clés du secteur agricole et agroalimentaire, et à veiller à ce que les stratégies concourent à l'objectif général du gouvernement du Canada qui consiste à protéger la santé des Canadiens;
- L'*Évaluation des pratiques de gestion bénéfiques à l'échelle des bassins hydrographiques* est un projet regroupant de multiples partenaires qui vise à évaluer les effets des pratiques de gestion bénéfiques (PGB) sur la qualité de l'eau dans un bassin hydrographique;
- Le Centre pour la lutte antiparasitaire (CLA) d'AAC collabore avec des agriculteurs, des entreprises de produits antiparasitaires, les provinces et d'autres intervenants à faciliter l'accès à de nouvelles technologies plus sûres de lutte antiparasitaire. Il exécute deux programmes qui visent à améliorer la gérance de l'environnement et la compétitivité des agriculteurs canadiens :
  - Le *Programme de réduction des risques liés aux pesticides*, initiative menée conjointement avec l'Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire (ARLA) de Santé Canada, aide les producteurs à élaborer des stratégies sectorielles de réduction des risques liés aux pesticides et appuie la mise en oeuvre de ces stratégies;
  - Le *Programme de recherche sur les pesticides à usage limité*, qui soutient la mise en marché de produits à usage limité qui présentent moins de risques pour la santé humaine et l'environnement. Dans le cadre du Programme, on finance l'évaluation de produits à risque réduit qui pourraient être admissibles au Programme et on met au point de nouvelles technologies d'application. De même, on mène les recherches nécessaires à l'évaluation des risques que prévoit la réglementation. Le programme offrira des avantages aux producteurs canadiens et aux consommateurs, en plus de protéger l'environnement, en poursuivant les objectifs suivants :
    - faire en sorte que les pesticides à emploi limité, plus particulièrement les produits à risque réduit, soient plus rapidement disponibles;
    - travailler de concert avec les États-Unis à des projets conjoints dans le but d'autoriser simultanément dans les deux pays la commercialisation de nouveaux produits plus sécuritaires;
    - donner aux producteurs canadiens l'accès à des nouvelles techniques de lutte antiparasitaire afin qu'ils puissent accroître leur compétitivité à l'échelle nationale.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

La gérance de l'environnement et de ses ressources (air, eau, sol et biodiversité) qu'assument les producteurs agricoles permettra à tous les Canadiens de vivre dans un environnement sain. Un tel environnement est essentiel à la viabilité et à la rentabilité du secteur agricole et agroalimentaire, élément clé de l'économie canadienne. Les activités et initiatives menées par AAC de concert avec les provinces, les territoires, les municipalités, l'industrie et les producteurs seront un gage d'avenir pour le secteur, et seront propices à un environnement sain et à une meilleure qualité de vie pour tous les Canadiens.

Gérance de l'environnement

C'est en collaborant que les gouvernements, les producteurs et les intervenants parviendront le mieux à réduire les risques agricoles pour l'environnement. Le Ministère, par l'entremise de l'ARAP, offre une vaste gamme d'outils et de services dans le but de favoriser la gérance de l'environnement.

Les plans environnementaux de la ferme permettent aux producteurs d'évaluer leur exploitation et de cerner les risques environnementaux ainsi que les possibilités. Le Programme national de gérance agroenvironnementale aide les producteurs à réduire ces risques en leur offrant une aide financière et technique leur permettant d'adopter des pratiques de gestion bénéfiques. S'ajoute à ces programmes le Programme de couverture végétale du Canada, qui offre une aide technique et financière ciblant les fourrages, les parcours naturels et les zones riveraines vulnérables.

AAC continuera de favoriser la gestion durable des terres par d'autres moyens, notamment en gérant 2,1 millions d'acres de parcours naturels dans le cadre du Programme de pâturages communautaires de l'ARAP, et en ayant recours aux programmes d'agroforesterie offerts par le Centre de distribution de brise-vent de l'ARAP, qui visent à prévenir l'érosion du sol, à protéger les zones riveraines, à fournir un habitat faunique et à capturer le carbone.

Il faut continuer de faciliter l'accès des producteurs à des sources d'approvisionnement en eau sûres et de qualité acceptable, plus particulièrement dans le contexte des changements climatiques et de la variabilité du climat. Dans le cadre du Programme national d'approvisionnement en eau, on offre une aide technique et financière pour l'amélioration de l'infrastructure à la ferme et communautaire, et on mène des études stratégiques portant sur l'approvisionnement et la demande en eau dans les zones agricoles, et sur l'évaluation des nouvelles technologies. Plus particulièrement, le secteur insiste de plus en plus sur le développement et la gestion durable des techniques d'irrigation. Le Ministère favorise l'adoption de pratiques d'irrigation écologiques en misant sur la recherche appliquée, les sites de démonstration et le transfert de technologie qui ont cours aux centres d'irrigation de l'ARAP en Saskatchewan et au Manitoba.

Politique environnementale

Dans le cadre de ce volet, le défi consiste sans cesse à parfaire les indicateurs agroenvironnementaux, à en élargir la portée et à améliorer l'élaboration et l'intégration des politiques, en vue de suivre de près les progrès réalisés et de produire des rapports à ce sujet. Il faut également déterminer les nouveaux outils et mécanismes qui soutiendront l'activité de programme Environnement du Ministère. Il faudra donc s'attaquer aux enjeux stratégiques agroenvironnementaux, comme les changements climatiques, l'eau, les biens et services écologiques, les normes et la certification, dans le contexte général des paysages ruraux, des bassins hydrographiques, des écosystèmes et du développement durable, tout en reconnaissant les effets favorables que les producteurs auront sur la préservation de la qualité de l'environnement.

Service national d'information sur les terres et les eaux

Le projet de SNITE, lancé en 2005, a pour mandat de renforcer la capacité des spécialistes en aménagement des terres de prendre de meilleures décisions sur l'utilisation de cette ressource.

La mise en oeuvre du projet s'échelonne sur quatre ans. Il s'agit d'une initiative nationale coordonnée qui donne accès, par Internet, à de l'information géospatiale et à des modèles d'interprétation qui aident à la prise de décisions sur l'utilisation des terres à l'échelle locale et régionale. Au moyen de partenariats, le Service reliera entre eux les renseignements sur l'utilisation des terres, les sols, l'eau, le climat et la biodiversité qui soutiennent la prise de décisions locales et régionales sur l'utilisation des terres par les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, les administrations municipales, les organismes non gouvernementaux et le secteur privé. Cet accès accru à l'information sera très utile aux producteurs et aux autres décideurs en utilisation des terres. Il leur offrira le soutien dont ils ont besoin pour établir une juste mesure entre le développement économique et la protection de l'environnement. L'information servira de fondement à la planification agroenvironnementale et aidera les producteurs à prendre des décisions, par exemple, le genre de production qui conviendra le mieux à des champs particuliers.

Faits saillants des activités agroenvironnementales

En collaboration avec les provinces, les territoires et l'industrie, AAC continuera de renforcer sa capacité d'intervention en gestion des enjeux agroenvironnementaux. Il continuera de mettre

Dans ces domaines prioritaires, AAC concentrera ses efforts et ses ressources sur les éléments suivants :

Options innovatrices en matière de politiques et de programmes environnementaux

- produire des connaissances et des technologies, mieux sensibiliser, nouer des partenariats axés sur la collaboration, accroître la capacité décisionnelle et offrir des mécanismes efficaces, en vue d'encourager le secteur agricole et agroalimentaire à adopter des pratiques de gestion bénéfiques (PGB);
- produire le savoir nécessaire à l'établissement d'un lien entre la production agricole et l'environnement et, ce faisant, déterminer les cibles que visera la mise au point et l'adoption de PGB;
- continuer de mettre en oeuvre des approches scientifiques intégrées et multidisciplinaires pour la mise au point et l'adoption de PGB qui favoriseront la compétitivité des producteurs et la santé de l'environnement;
- fournir aux agriculteurs le soutien technique et les connaissances qui contribueront à améliorer la santé de l'environnement et la viabilité économique (notamment la mise en oeuvre et la promotion d'une planification environnementale globale et de PGB);
- améliorer les indicateurs agroenvironnementaux et en élargir la portée, et améliorer l'élaboration et l'intégration des politiques, en vue de suivre de près les progrès réalisés, de faire rapport à leur sujet et de déterminer de nouveaux outils et mécanismes qui soutiendront l'activité de programme Environnement du Ministère;
- continuer d'examiner la possibilité de faire de la certification environnementale une option de politique qui viserait l'exploitation agricole;

Mise en oeuvre du Service national d'information sur les terres et les eaux (SNITE)

- continuer d'accroître la capacité décisionnelle du secteur agricole en utilisation des terres en mettant en œuvre le SNITE;

Lien entre l'agriculture et les initiatives touchant les changements climatiques

- poursuivre les efforts déployés pour aider les producteurs à réduire les émissions de gaz à effet de serre d'origine agricole grâce, entre autres, à l'adoption de PGB en productions animales et végétales et à l'utilisation de sources d'énergie renouvelables, comme les biocarburants et l'énergie éolienne;
- élaborer des scénarios de changement climatique et améliorer la prévision des effets connexes sur les productions végétales, ce qui permettra de mieux connaître et comprendre les répercussions des changements climatiques, les problèmes d'adaptation du secteur et les occasions pour lui qui découlent de ce phénomène;
- collaborer avec Ressources naturelles Canada et Environnement Canada à élaborer un système d'estimation des émissions et de production de rapports à ce sujet.

Intervenir dans les domaines prioritaires

AAC obtiendra des résultats dans chaque domaine prioritaire grâce à ses interventions sur quatre fronts principaux :

Science de l'environnement

Pour prévenir les risques agricoles, il faut au départ bien comprendre l'environnement, plus particulièrement le lien qui existe entre l'agriculture et l'environnement. Il est essentiel de comprendre les processus et les mécanismes par lesquels les intrants agricoles, comme les nutriments et les pesticides, ont des répercussions sur les ressources (l'air, l'eau, le sol et la biodiversité), et ce, dans le contexte de divers paysages agroenvironnementaux et pratiques de gestion. Il faut également comprendre les relations et les interactions entre les différentes composantes de l'agroenvironnement pour atténuer l'empreinte écologique des pratiques de lutte antiparasitaire et pour déterminer le sort qui attend les intrants et les déchets agricoles (p. ex. fumier) dans l'environnement. Cette compréhension est essentielle si l'on veut fournir des conseils éclairés aux décideurs, de même qu'aux spécialistes des ressources en terres et de la vulgarisation, à propos des effets de la production agricole sur l'air, l'eau, le sol et la biodiversité.

Le savoir acquis peut servir à élaborer des PGB et des indicateurs de l'état de l'environnement, et le secteur peut l'appliquer à l'utilisation de technologies environnementales innovatrices, de ressources génétiques et d'information biologique. Dans le cadre de son Programme scientifique national de santé environnementale, le Ministère mène de la recherche fondamentale et appliquée qui vise à produire des connaissances et des technologies qui réduiront au maximum les effets de la production agricole sur les ressources naturelles.

CADRE DE FONCTIONNEMENT

La gérance de l'environnement constitue une priorité pour les Canadiens et pour les consommateurs du monde entier. En fait, la population du Canada et d'ailleurs dans le monde exige que tous les secteurs, y compris l'agriculture et l'agroalimentaire, respectent des normes environnementales élevées.

Pour accroître leur compétitivité sur les marchés mondiaux, les producteurs canadiens ont sans cesse diversifié, intensifié et spécialisé leurs activités. Le gouvernement du Canada, par l'entremise des programmes environnementaux, collabore avec les autres ordres de gouvernement et l'industrie à atténuer les risques pour l'environnement découlant de l'agriculture et à faire en sorte que le secteur agricole puisse atténuer les risques et facteurs environnementaux qui peuvent être associés à la production.

INTERVENTION STRATÉGIQUE

Pour réaliser le résultat stratégique Santé de l'environnement, AAC exécute, dans les domaines de l'air, de l'eau, des sols et de la biodiversité, une série d'initiatives et d'activités qui permettent d'offrir aux consommateurs du Canada et du monde des aliments de qualité supérieure produits au moyen de pratiques écologiques de gestion des productions animales et végétales. Ces activités et initiatives contribuent à assurer la viabilité du secteur agricole et agroalimentaire canadien et la qualité des ressources environnementales pour les générations d'aujourd'hui et de demain.

ENVIRONNEMENT

Assurer la protection de l'environnement par l'industrie en préservant la qualité et la disponibilité des ressources (air, eau, sol et biodiversité) pour les générations d'aujourd'hui et de demain.

Définir les domaines d'intervention prioritaires

Le CSA définit les secteurs dans lesquels le gouvernement fédéral, en collaboration avec les provinces, peut exercer un leadership par ses mesures de protection de l'environnement, notamment grâce à une meilleure connaissance et compréhension des liens entre l'agriculture et l'environnement. Par le biais du CSA, AAC, ses homologues provinciaux et territoriaux et les organismes sectoriels continueront de s'employer à réaliser des objectifs communs en matière d'environnement.

De la même manière, l'engagement du gouvernement du Canada à élaborer et à mettre en œuvre une nouvelle approche typiquement canadienne pour régler les problèmes environnementaux et ainsi protéger la santé des Canadiens et des communautés fournira un cadre dont AAC pourra se servir afin de régler les problèmes environnementaux qui touchent particulièrement le secteur agricole et agroalimentaire.

L'aspect national de l'approche typiquement canadienne est primordial pour veiller à ce que les Canadiens puissent jouir d'un air pur, d'une eau salubre et de terres propres. À cet égard, le secteur agricole et agroalimentaire peut réellement faire une différence.

Tout en continuant de mettre en oeuvre le CSA, de contribuer à la stratégie environnementale du gouvernement du Canada et de préparer la prochaine génération de la politique agricole et agroalimentaire pour 2008, le Ministère s'emploiera à réduire les risques pour l'environnement et les répercussions de la production agricole dans les domaines prioritaires suivants :

- la qualité de l'**air** et de l'atmosphère, l'accent étant mis les émissions de particules, les odeurs et les émissions de gaz qui contribuent au réchauffement de la planète;
- l'approvisionnement en **eau** et la qualité de cette ressource, l'accent étant mis sur les nutriments, les agents pathogènes et les pesticides;
- la santé des **sols**, l'accent étant mis sur la matière organique du sol et l'érosion causée par l'eau, le vent ou le travail du sol;
- la compatibilité entre la **biodiversité** et l'agriculture, l'accent étant mis sur la disponibilité des habitats, les espèces en danger et les dégâts à l'agriculture causés par la faune.

Dépenses prévues et équivalents temps plein – Environnement

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
(millions de dollars)	ETP	(millions de dollars)	ETP	(millions de dollars)	ETP
331,4	1 914	275,1	1 920	158,5	2 023

Résultat stratégique 1 : Sécurité du système alimentaire (suite)

Activité de programme : Marchés et questions internationales

Accroître les occasions du secteur agricole et agroalimentaire canadien à l'échelle internationale.

Engagements pour 2006-2007

- Continuer de participer activement aux négociations de l'OMC et de trimer dur pour influer sur leur issue tout en ne dérogeant pas aux objectifs que nous poursuivons.
- Continuer d'exercer des pressions en vue d'améliorer l'accès aux marchés internationaux, particulièrement en ce qui a trait aux bovins et au bœuf.
- Intensifier les efforts déployés à l'étranger pour défendre les intérêts commerciaux du Canada.
- S'occuper des aspects de la politique commerciale qui touchent l'OMC, des politiques agricoles étrangères de même que des obstacles techniques au commerce, comme l'étiquetage et les maladies des animaux et des végétaux.
- Négocier l'équivalence du système canadien de production biologique avec celui de l'UE.
- Poursuivre les négociations concernant l'Accord de libre-échange entre le Canada et quatre pays d'Amérique centrale (AC4) et l'Accord de libre-échange entre le Canada et la Corée, et saisir d'autres possibilités en matière de négociations commerciales bilatérales et régionales.
- Examiner la réglementation canadienne et son environnement en vue d'accroître la compétitivité du secteur agricole du Canada.
- Accroître les capacités de l'industrie alimentaire canadienne de produire des aliments de qualité supérieure, tout en répondant aux besoins actuels et futurs des consommateurs.

Résultats prévus

- Exportations accrues des produits agricoles et agroalimentaires canadiens.
- Investissements nationaux et internationaux accrus dans le secteur agricole et agroalimentaire du Canada.
- Augmentation de la part du marché national détenue par les produits agricoles et agroalimentaires canadiens.
- Influence accrue dans l'élaboration et l'application des règles internationales, des normes techniques et des politiques régissant le commerce des produits agricoles.

Indicateurs du rendement

- Évolution de la part du marché international détenue par les produits agricoles et agroalimentaires canadiens.
- Modification de la valeur des investissements nationaux et internationaux dans le secteur agricole et agroalimentaire du Canada.
- Évolution de la part du marché national détenue par les produits agricoles et agroalimentaires canadiens.
- Mesure dans laquelle les partenaires internationaux appuient les positions du Canada dans le cadre de séances de négociation en agriculture et d'autres forums multilatéraux.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 2 : SANTÉ DE L'ENVIRONNEMENT

Un secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire qui utilise les ressources environnementales d'une manière propre à assurer leur durabilité pour les générations d'aujourd'hui et de demain.

INTRODUCTION

Préserver l'accès aux ressources agroenvironnementales est un objectif commun à tous les intervenants. Les agriculteurs, l'industrie, les gouvernements, les organismes environnementaux et les citoyens doivent collaborer pour réaliser les objectifs du développement durable et favoriser le dynamisme du secteur agricole et agroalimentaire et la santé de l'environnement.

Les agriculteurs canadiens ont prouvé qu'ils peuvent admirablement bien gérer les ressources environnementales du pays. Ils appliquent déjà un grand nombre de bonnes pratiques environnementales qui non seulement protègent les ressources, mais également aident à accroître la rentabilité de leurs exploitations. Toutefois, il est clair qu'il faut en faire davantage pour protéger l'environnement. En outre, les consommateurs fondent de plus en plus leurs décisions d'achat sur leur volonté de favoriser la protection de l'environnement.

Rassemblés autour du CSA, les gouvernements, les producteurs et l'industrie collaborent pour réduire plus vite les risques de la production et leurs répercussions sur les ressources du Canada, notamment l'air, l'eau, le sol et la biodiversité.

Résultat stratégique 1 : Sécurité du système alimentaire

Activité de programme : Gestion des risques de l'entreprise (GRE)

Améliorer la capacité des producteurs de gérer les risques et rehausser la viabilité et la rentabilité du secteur.

Engagements pour 2006-2007

- Collaborer avec les provinces et le secteur afin de remanier les programmes du GRE en vue de mieux répondre aux besoins des producteurs et de suivre l'évolution des conditions du marché et de production, et de remplacer le PCSRA par des programmes distincts de stabilisation du revenu agricole et d'aide en cas de catastrophe.
- Mener un examen approfondi du PCSRA pour accroître sa souplesse et sa prévisibilité, et accélérer son exécution.
- Apporter les modifications à la *Loi sur les programmes de commercialisation agricole* (LCPA) afin d'élargir les critères d'admissibilité de manière à inclure le bétail et d'autres cultures, de revoir à la hausse le montant maximal de l'avance pouvant être consentie au producteur et de fusionner le PAP et le PPA.
- Réaliser les engagements pris dans le Budget de 2006 afin de soutenir les familles et les collectivités agricoles au moyen d'investissements et de programmes efficaces mieux adaptés à leurs besoins et tenant compte des circonstances avec lesquelles elles doivent composer.

Résultats prévus

- Soutien accru aux producteurs et capacité accrue des producteurs de gérer les risques de l'entreprise.
- Capacité accrue des producteurs de gérer leurs activités (rentrée de fonds) durant toute la campagne agricole.
- Amélioration de la planification d'entreprise et perfectionnement des compétences parmi les agriculteurs à faible revenu.
- Viabilité et rentabilité accrues du secteur.

Indicateurs du rendement

- Degré de variation du revenu agricole au fil des ans.
- Niveau du revenu agricole dans le secteur au fil des ans.
- Niveau des investissements dans le secteur agricole au fil des ans.
- Nombre de familles d'agriculteurs qui participent à des activités de perfectionnement de compétences et de planification d'entreprise.

Activité de programme : Salubrité et qualité des aliments

Réduire au minimum les risques d'origine alimentaire et leur incidence sur la santé humaine, accroître la confiance des consommateurs, améliorer la capacité du secteur de répondre aux exigences du marché alimentaire et de les dépasser, et créer des possibilités de valeur ajoutée par l'adoption de systèmes d'assurance de la salubrité et de la qualité des aliments, et de traçabilité.

Engagements pour 2006-2007

- Collaborer avec les partenaires à établir un Cadre national de la politique alimentaire et mettre particulièrement l'accent sur le resserrement des liens entre l'agriculture et la santé.
- Élaborer une approche nationale qui guidera la mise en œuvre d'un système de traçabilité des animaux et des aliments dans l'ensemble du circuit canadien d'approvisionnement en aliments.
- Collaborer avec les partenaires à élaborer une approche intégrée de la santé et du bien-être des animaux.

Résultats prévus

- Confiance des consommateurs à l'égard de la salubrité et de la qualité des aliments produits au Canada.
- Diminution de l'exposition aux dangers et donc protection de la santé humaine.
- Une industrie en mesure de répondre aux exigences du marché ou même de les surpasser au chapitre de la salubrité et de la qualité de la production agroalimentaire, y compris la santé des animaux et la protection des végétaux.
- Débouchés à valeur ajoutée pour le secteur grâce à l'adoption de systèmes d'assurance de la salubrité et de la qualité des aliments et de systèmes de traçabilité.

Indicateurs du rendement

- Degré de confiance des consommateurs à l'égard de la salubrité et de la qualité des aliments produits au Canada.
- Degré d'exposition aux dangers agroalimentaires.
- Des entreprises canadiennes en mesure de répondre aux exigences du marché ou même de les dépasser au chapitre de la salubrité et de la qualité de la production agroalimentaire, y compris la santé des animaux et la protection des végétaux.
- Degré d'essor du marché à la suite de l'adoption de systèmes canadiens d'assurance de la salubrité et de la qualité des aliments, y compris la santé des animaux et la protection des végétaux.

et agroalimentaire canadien. Bien qu'elle soit moins exhaustive ou ambitieuse que ne l'aurait souhaité le Canada, la déclaration a donné au Canada la possibilité de poursuivre ses objectifs.

En juillet 2006, à la suite d'intenses discussions entre les membres de l'OMC en vue de parvenir à une entente sur les règles et engagements détaillés concernant l'agriculture, les négociations du cycle de Doha de l'OMC ont été interrompues. Des membres clés de l'OMC n'ont pas été en mesure de combler les écarts entre leurs positions de négociation. Le Canada est extrêmement déçu par cette impasse, mais il demeure déterminé à libéraliser le commerce, à mettre en place un système d'échanges multilatéraux axé sur des règles et à atteindre les objectifs des négociations du cycle de Doha. Le Canada continuera de travailler de pair avec d'autres membres de l'OMC à l'avancement des négociations, lorsque les membres clés de l'OMC auront réussi à atténuer leurs divergences et accepteront de poursuivre les négociations. Les objectifs du Canada dans le cadre de l'OMC demeure inchangés, soit l'élimination des subventions à l'exportation, des réductions substantielles du soutien interne ayant des effets de distorsion sur les échanges, et des améliorations réelles et marquées en matière d'accès aux marchés. Le Canada continuera également de défendre la capacité du pays de décider comment commercialiser ses produits.

Le gouvernement complétera les efforts qu'il déploie auprès de l'OMC par des négociations régionales et bilatérales visant à favoriser et à améliorer l'accès des exportateurs canadiens aux marchés. Le Ministère continuera de participer à des négociations sur des ententes de libre-échange avec la Corée, quatre pays d'Amérique centrale (AC-4 : El Salvador, Guatemala, Honduras et Nicaragua), l'Association européenne de libre-échange, Singapour, les pays faisant partie de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA) et éventuellement avec d'autres pays, dont le CARICOM (Marché commun des Caraïbes), les pays andins et la République dominicaine. Il continuera également de négocier l'équivalence du système canadien de production biologique avec celui de l'UE.

Dans le cadre de ces négociations régionales, bilatérales et multilatérales, AAC continuera d'exercer des pressions afin d'obtenir une issue favorable pour l'ensemble du secteur agricole canadien. À cette fin, il sera donc important qu'AAC continue également de consulter étroitement le vaste éventail d'intervenants des provinces et du secteur agroalimentaire canadien concernant l'approche adoptée par le Canada dans le cadre des négociations de l'OMC et d'autres négociations commerciales ayant cours sur la scène internationale.

Si l'on veut dissiper de façon satisfaisante les divers irritants commerciaux, il faudra à tout prix des initiatives efficaces de défense des intérêts commerciaux canadiens qui seront appuyées par l'ACIA et la CCG, au besoin. À cet égard, il demeure prioritaire de mieux cibler les personnes et organismes les plus influents et d'améliorer les messages qui leur sont adressés.

Éliminer les obstacles techniques

Même si le respect des principes scientifiques constitue l'un des dogmes du Canada dans le domaine du commerce, les exigences commerciales de certains pays n'ont pas de fondement scientifique. De tels obstacles techniques au commerce peuvent perturber les échanges mondiaux. Par conséquent, le Canada tente de régler les entraves techniques qui ont des répercussions importantes sur l'accès aux marchés.

AAC est en voie de définir des positions solides en agroalimentaire en vue d'influer sur les décisions stratégiques qui sont prises à propos des obstacles et l'élaboration des normes techniques dans un large éventail de forums décisionnels multilatéraux. À l'échelle nationale et internationale, le Ministère, en étroite collaboration avec d'autres ministères et organismes fédéraux comme l'ACIA, Environnement Canada, Santé Canada ainsi que Affaires étrangères et Commerce international Canada, tentera d'adopter des positions éclairées et d'influer sur les négociations concernant des enjeux clés (comme le Protocole de Cartagena sur la prévention des risques biotechnologiques, les désignations géographiques et la régionalisation) et sur des ententes commerciales connexes comme les accords de reconnaissance mutuelle et la formation relative aux systèmes d'inspection. Il continuera de mobiliser les partenaires de l'industrie et du gouvernement sur des enjeux d'actualité comme les exigences d'étiquetage, la traçabilité, les concentrations maximales de résidus, les caractéristiques des produits et les ressources génétiques.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

Même si le degré de sécurité alimentaire au Canada est enviable, une série d'embûches se dressent sur la voie du secteur agricole et agroalimentaire. En maintenant la sécurité du système alimentaire et en l'améliorant, on aidera le secteur à se protéger contre les répercussions des ralentissements périodiques. Le secteur a le potentiel d'améliorer de beaucoup son rendement, d'accroître sa rentabilité et d'assurer sa stabilité.

Les concurrents du Canada sur les marchés internationaux ne restent pas les bras croisés. Ils affrontent les mêmes défis qu'au Canada : les consommateurs exigent de plus en plus des aliments pratiques, innovateurs et savoureux et sont de plus en plus exigeants à l'égard de la salubrité et de la qualité des aliments, de la responsabilité environnementale et du bien-être des animaux. Même si la capacité de répondre à ces demandes varie d'un concurrent à l'autre, bon nombre de nos rivaux peuvent formuler les mêmes allégations que le Canada.

Pour conserver sa part du marché mondial et établir de nouveaux marchés qui le rendront prospère, le Canada doit trouver de nouvelles façons de se démarquer de la concurrence. Pour y parvenir, les gouvernements et l'industrie collaborent à l'élaboration d'une stratégie axée sur la recherche qui fera la promotion de l'image de marque des produits agricoles et agroalimentaires du Canada. La stratégie comporte beaucoup plus que des logos et des activités de commercialisation. Elle vise à concentrer l'attention de l'industrie sur ce que les clients attendent du Canada, à acquérir les points forts qui nous donneront un avantage sur la concurrence et à faire valoir ces forces de façon uniforme.

De fait, le volet international du CSA prend appui sur les points forts du secteur à l'échelle nationale pour stimuler les exportations de produits agricoles et alimentaires du Canada et élargir la part que détiennent ces produits sur les marchés intérieurs.

Pour réaliser ces objectifs, AAC et sa stratégie internationale intégrée chercheront à faire progresser le secteur agricole et agroalimentaire du Canada dans les trois domaines clés suivants :

- faire connaître nos produits;
- améliorer l'accès aux marchés;
- éliminer les obstacles techniques.

Faire connaître nos produits

La promotion de l'image de marque du secteur agricole et agroalimentaire aidera à faire connaître les produits canadiens. Au coeur de la Stratégie de promotion de l'image de marque se trouve une promesse nationale de marque, qui se fonde sur des études de recherche menées auprès d'acheteurs et de consommateurs des États-Unis, du Mexique, du Japon et de l'UE et qui met en valeur les divers volets du CSA. Ces études révèlent que l'on considère le Canada comme un fournisseur de produits sains de qualité supérieure qui est fiable, crédible, compétent, respectueux de l'environnement et digne de confiance.

Parallèlement à ces recherches, des tables rondes des chaînes de valeur pilotées par l'industrie, auxquelles l'ACIA, la CCG et d'autres ministères et organismes concernés prennent part, s'inspirent d'études comparatives et d'études de marché pour évaluer le rendement du Canada par rapport à celui de ses concurrents sur des marchés clés. Ces recherches servent également à faire ressortir les éléments que l'industrie et le gouvernement devront améliorer en collaborant.

On a créé des tables rondes dans les secteurs suivants : boeuf, porc, céréales, oléagineux, cultures spéciales, horticulture et fruits de mer. Ces mécanismes de concertation rassemblent des intervenants provenant d'un peu partout dans les chaînes de valeur (des fournisseurs d'intrants, des producteurs, des transformateurs, des négociants, des détaillants, l'ACIA, la CCG et d'autres), et ces participants établissent une vision commune de la position concurrentielle de leur secteur, de même qu'un plan visant à l'améliorer au profit de tous les intervenants. Le Ministère juge prioritaire de continuer à soutenir l'élaboration de stratégies par les tables rondes.

En plus de promouvoir l'image de marque du secteur et de participer aux tables rondes, AAC dirige un programme de promotion commerciale qui mise sur un réseau de spécialistes de l'agroalimentaire à l'étranger et qui lui permet d'accroître sa représentation aux États-Unis. Grâce aux liens solides qu'il entretient avec l'industrie, les provinces, les territoires et d'autres ministères fédéraux, il pourra continuer de faire valoir le Canada et les produits canadiens auprès des acheteurs étrangers. La réussite sur les marchés d'exportation profite à l'ensemble du secteur et contribue grandement à la prospérité économique du Canada et à sa balance commerciale excédentaire.

Améliorer l'accès aux marchés

En plus d'accroître la visibilité et la réputation du Canada sur les marchés internationaux, le gouvernement du Canada ne cessera d'exercer des pressions pour niveler davantage les règles du jeu et permettre aux producteurs et aux transformateurs d'exporter en fonction de leur avantage concurrentiel.

Le Canada continuera de participer activement aux négociations de l'OMC en agriculture et de trimer dur pour influer sur leur issue en ne dérogeant pas aux objectifs qu'il poursuit. En décembre 2005, les membres de l'OMC, dont le Canada, ont participé à la 6e conférence ministérielle de l'OMC à Hong Kong. La déclaration ministérielle adoptée à Hong Kong faisait état des progrès réalisés dans certains domaines qui revêtent une importance pour le secteur agricole

des systèmes de contrôle des procédés de salubrité, de traçabilité et de qualité des aliments. Le Programme poursuit les objectifs stratégiques suivants :

- assurer le bien-être des consommateurs en réduisant au minimum les risques d'origine alimentaire;
- améliorer la capacité de l'industrie de répondre aux exigences de salubrité et de qualité des aliments et de les dépasser;
- élaborer les systèmes nationaux nécessaires au soutien des procédés de salubrité, de qualité et de traçabilité des aliments;
- entretenir et stimuler la confiance des consommateurs à l'égard de la qualité et de la salubrité des produits alimentaires.

Le PCSQA prône une approche intégrée et comporte trois volets distincts : 1) Élaboration de systèmes; 2) Mise en œuvre à la ferme; 3) Initiative d'assurance de la salubrité des aliments. Les associations sectorielles de l'ensemble des chaînes de valeur pourront utiliser les fonds accordés à l'Élaboration de systèmes pour mettre au point des systèmes qui serviront de fondements à la salubrité des aliments, à l'assurance de la qualité et aux systèmes de traçabilité. Quant aux volets Mise en œuvre à la ferme et Initiative d'assurance de la salubrité des aliments, ils accroîtront la capacité des producteurs et des transformateurs de mettre ces systèmes en place et de faire valoir le Canada comme fournisseur d'aliments et de produits alimentaires sains de première qualité.

L'ACIA est un partenaire important dans tous ces projets, puisqu'elle fournit des conseils techniques dans tous les domaines et qu'elle gère le Programme de reconnaissance de la salubrité des aliments à la ferme. Ce programme, créé à la demande des producteurs, assure l'adoption d'une approche nationale uniforme à l'égard de la salubrité des aliments, approche se fondant sur des systèmes scientifiques de gestion des risques qui sont reconnus à l'échelle internationale.

Il est préférable de miser sur la collaboration pour mener ces initiatives et de ne pas s'y attaquer seul. Il est crucial que les gouvernements, l'industrie et les partenaires des milieux universitaires entretiennent d'étroites relations de travail pour :

- cerner et combler les lacunes du savoir et améliorer la coordination des activités de recherche et du transfert de technologies;
- produire des aliments sains et salubres de façon durable;
- élaborer une approche intégrée qui sera axée sur la gestion des risques menaçant la santé des animaux;
- reconnaître et certifier les systèmes de contrôle de la qualité des aliments en vue d'améliorer les chances de réussite du secteur sur les marchés;
- faciliter l'adoption, par l'industrie, de systèmes HACCP (Analyse des risques et maîtrise des points critiques) à la ferme;
- élaborer et mettre en oeuvre des systèmes de traçabilité qui permettent de suivre les produits de la production primaire à la consommation.

MARCHÉS ET QUESTIONS INTERNATIONALES

Accroître les débouchés du secteur agricole et agroalimentaire canadien à l'échelle internationale

À l'instar d'autres secteurs de l'économie canadienne, le secteur agricole et agroalimentaire canadien a une vocation commerciale et est tributaire des marchés, surtout des marchés internationaux. Par conséquent, il est essentiel d'intégrer les activités internationales et nationales. L'approche adoptée par AAC vise à transformer les progrès réalisés à l'échelle nationale en réussites sur la scène mondiale. Pour connaître du succès sur les marchés, il faut coordonner le circuit d'approvisionnement de façon à répondre aux demandes des consommateurs et à créer une valeur ajoutée au moyen de l'innovation. Pour bien se préparer à exporter, il faut d'abord intégrer les systèmes à l'échelle nationale; le Canada pourra ainsi prouver qu'il est un chef de file mondial en production d'aliments sains de première qualité obtenus dans le respect de l'environnement.

Les producteurs et les transformateurs canadiens ont acquis une solide réputation de fournisseurs efficients et fiables de produits sains de qualité supérieure. Toutefois, dans un marché de plus en plus concurrentiel, le secteur ne peut se reposer sur ses lauriers.

Dépenses prévues et équivalents temps plein – Marchés et questions internationales

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
(millions de dollars)	ETP	(millions de dollars)	ETP	(millions de dollars)	ETP
79,5	537	78,3	539	57,5	560

SALUBRITÉ ET QUALITÉ DES ALIMENTS

Minimiser les risques d'origine alimentaire et leur incidence sur la santé humaine, accroître la confiance des consommateurs et rendre le secteur davantage capable de combler ou de dépasser les exigences du marché à l'égard des produits alimentaires.

De nos jours, les consommateurs s'attendent à ce qu'on leur offre, et même exigent, une grande variété de produits alimentaires sains, nutritifs et de qualité supérieure. En compagnie de l'industrie, ils se tournent vers les gouvernements et leur demandent de faire preuve de leadership pour renforcer la salubrité des aliments, en améliorer la qualité et préserver l'avantage concurrentiel du secteur à l'échelle nationale et mondiale.

Les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux s'engagent à maintenir la réputation du Canada en tant que producteur et fournisseur de produits alimentaires qui figurent parmi les plus sains et les meilleurs au monde. Pour concrétiser cet engagement, les partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux envisagent d'élaborer un *cadre national de la politique alimentaire* qui favorisera la coordination de l'élaboration des politiques et de l'établissement des priorités dans les dossiers alimentaires en intégrant les aspects liés à l'agriculture, à l'économie et à la santé dans le processus décisionnel. On renforcera ainsi les fondements sur lesquels reposent la confiance des consommateurs, la protection de la santé et la croissance économique.

L'Équipe de la salubrité et de la qualité des aliments concentre donc ses recherches et ses efforts sur la production du savoir et des technologies qui sont essentiels à l'amélioration de la capacité des producteurs et des gouvernements canadiens d'assurer la sécurité du système alimentaire et à la production d'aliments de qualité à l'intention des consommateurs d'aujourd'hui et de demain. Dans cette même optique, AAC mène d'autres activités scientifiques, notamment des projets de recherche visant à réduire les risques d'origine alimentaire ainsi que des recherches sur la manipulation et l'entreposage suivant la récolte ayant pour but de maintenir ou d'améliorer la qualité des produits agricoles.

Au cours des trois prochaines années, les efforts d'AAC, en collaboration avec l'ACIA, un organisme du portefeuille, et d'autres partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux, ainsi qu'avec la participation de l'industrie, porteront sur la salubrité et la qualité des aliments, la traçabilité et la santé des animaux :

- une **politique nationale sur la qualité des aliments** orientera l'élaboration des programmes et des politiques des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux au chapitre de la qualité des aliments, tout en stimulant l'innovation et en améliorant l'accès de l'industrie aux prospères marchés qui valorisent la qualité;
- une **politique sur la santé et le bien-être des animaux** permettra aux gouvernements et à l'industrie de se mettre en situation de prévoir les risques en constante évolution qui menacent la santé et le bien-être des animaux, de s'y préparer et de les gérer;
- un **système national de traçabilité des produits agricoles et agroalimentaires**, dont le premier élément serait un **système national de traçabilité du bétail**, guidera la mise en oeuvre d'un système de traçabilité des animaux et des aliments dans le circuit d'approvisionnement alimentaire du Canada et favorisera la mise au point de procédés qui permettront de retracer les antécédents des produits alimentaires, de connaître l'endroit où ils se trouvent et de suivre leurs déplacements, du producteur au consommateur. Le système épaulera les gouvernements dans leur gestion des crises en santé des animaux et permettra de réduire les risques d'origine alimentaire qui menacent la population, tout en optimalisant la confiance des consommateurs.

Programme canadien de salubrité et de qualité des aliments (PCSQA)

Le PCSQA, qui fait partie du CSA, est l'une des initiatives en cours d'AAC qui visent à s'attaquer aux risques liés aux aliments. Il octroie, aux associations de l'industrie agricole et agroalimentaire, une aide financière qui les aide à élaborer et à mettre en œuvre

Dépenses prévues et équivalents temps plein – Salubrité et qualité des aliments

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
(millions de dollars)	ETP	(millions de dollars)	ETP	(millions de dollars)	ETP
121,3	454	100,2	453	38,9	453

En 2006-2007, on mènera d'autres analyses sur les problèmes d'accès au crédit des agriculteurs débutants, sur les cessions d'exploitations agricoles des parents à leurs enfants et sur les coopératives agricoles. Dans le cadre de cette analyse, sept séances de consultation nationales seront menées auprès des intervenants à l'échelle du pays au cours de l'été 2006. Une fois cette analyse terminée, on pourra examiner les options qui permettront de modifier la *LPAACFC* et de trouver des solutions à ces enjeux.

Programmes liés à l'ESB

La confirmation d'un premier cas d'ESB au Canada en mai 2003 a exigé la mise en oeuvre de mesures et de programmes spéciaux à l'intention de l'industrie du boeuf. Le premier ensemble de programmes visait à stabiliser l'industrie jusqu'à ce que les échanges commerciaux reviennent à la normale. Ces programmes, dont les coûts ont été assumés par les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, comprenaient le *Programme national de redressement de l'industrie dans le sillage de l'ESB*, annoncé en juin 2003, le *Programme relatif aux animaux de réforme*, annoncé en novembre 2003, et le *Programme d'aide transitoire à l'industrie*, annoncé et mis en œuvre en mars 2004.

Dès que les marchés ont commencé, bien que lentement, à se redresser, le gouvernement a transformé son aide en mesures à long terme qui visaient à repositionner l'industrie de l'élevage bovin sur la voie de la rentabilité. Parmi les éléments annoncés en septembre 2004 figuraient : des efforts soutenus pour rouvrir entièrement les frontières américaines aux bovins sur pied du Canada; des mesures pour accroître la capacité d'abattage nationale; des mesures de transition destinées à accroître la capacité d'abattage du Canada et à rendre le commerce des bovins d'abattage sur pied moins tributaire des marchés étrangers (par exemple le *Programme de retrait des bovins gras*, le *Programme de retrait des veaux d'engraissement*, le *Programme de paiements relatifs au revenu agricole*, le *Programme de gestion des animaux âgés* et le *Programme de réserve pour pertes sur prêts relatifs à l'abattage des ruminants*). Des mesures visant à améliorer la traçabilité à l'échelle de la chaîne de valeur du bétail et de la viande ont aussi été mises en place.

En juin 2005, le gouvernement annonçait des mesures supplémentaires qui contribueraient à hausser davantage la capacité d'abattage au Canada. Le *Programme d'aide financière pour les abattoirs de ruminants* et le *Programme d'aide pour l'évaluation des abattoirs de ruminants* concourront à la réussite des projets pilotés par les producteurs en permettant une participation au capital et en dispensant une aide à la réalisation de plans de faisabilité et d'entreprise pour la construction ou l'agrandissement d'abattoirs de bovins et d'autres ruminants. Parmi les autres mesures annoncées en juin 2005, citons des programmes d'aide à la reconquête de marchés de matériel génétique et d'autres ruminants que détenait le Canada avant la crise de l'ESB, et des programmes d'étude du potentiel de nouveaux marchés.

Autres programmes de GRE

Le *Programme de mise en commun des prix* vise à faciliter la commercialisation des produits agricoles par les coopératives en offrant une garantie de prix qui protège contre les fléchissements imprévus des prix du marché.

Programmes d'aide spéciale

Le PCC, annoncé en mai 2006, est une initiative du gouvernement du Canada qui s'inscrit dans un ensemble de solutions à long terme visant à remédier aux inondations printanières survenant partout au pays. Le PCC offre une aide financière aux producteurs agricoles qui ne sont pas en mesure de semer leurs cultures commerciales en raison d'une humidité excessive. Dans le cadre de ce programme, une aide ponctuelle de 50 millions sera offerte par le fédéral aux producteurs dont les terres agricoles ont été touchées par les inondations printanières survenues en 2005 et/ou 2006.

En 2006-2007, le Ministère continuera de suivre de près les difficultés du secteur et la capacité des programmes existants d'y remédier. Il modifiera les programmes en vigueur ou mettra en place des mesures d'urgence pour répondre aux besoins cernés.

producteurs canadiens de céréales et d'oléagineux à surmonter les graves difficultés financières auxquelles ils sont confrontés. On a commencé à distribuer les fonds aux producteurs de céréales et d'oléagineux à l'échelle du pays en 2005-2006; le reste sera distribué en 2006-2007.

Les producteurs ayant déclaré des ventes de céréales, d'oléagineux ou de cultures spéciales admissibles pour l'année d'imposition 2004 pourront se prévaloir du Programme. Les versements se fondent sur la moyenne quinquennale des ventes nettes de céréales, d'oléagineux et de cultures spéciales admissibles qui ont été réalisées pour les années d'imposition allant de 2000 à 2004 (ou le nombre d'années réel si la période est inférieure à cinq ans). Les producteurs qui se sont lancés en agriculture en 2005 et qui ont commencé à déclarer, pour l'année d'imposition 2005, des ventes de céréales, d'oléagineux ou de cultures spéciales admissibles ont aussi droit de prendre part au Programme.

La gestion des risques et les partenariats avec le secteur privé

Même si la CSA a contribué pour beaucoup à élargir la protection dispensée en gestion des risques aux producteurs primaires, ceux-ci ont cerné des lacunes dans la protection offerte à l'échelle de l'exploitation agricole.

Parallèlement, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux reconnaissent le rôle important que joue le secteur privé dans la mise au point et l'offre, au secteur agricole, de produits et services de gestion des risques. C'est pourquoi le PPSPGR vise à aider le secteur agricole à trouver des solutions à ces lacunes en se tournant vers les produits et services élaborés et offerts par le secteur privé.

En élargissant le rôle joué par les fournisseurs privés de produits et de services de gestion des risques, le PPSPGR limite les investissements en ressources publiques dans les projets pilotés par l'industrie. Grâce à ces mises de fonds ciblées, le secteur agricole accroîtra sa capacité de gérer les risques de l'entreprise, car il bénéficiera d'une gamme de plus en plus vaste de produits et de services privés en gestion des risques qui sauront répondre aux besoins des agriculteurs canadiens.

Ce programme représente une autre façon pour les gouvernements de combler les lacunes dans la protection offerte contre les risques de la production agricole. Au total, 15 projets proposés par l'industrie ont été mis en oeuvre avant la fin de l'exercice 2005-2006.

Programmes de garanties financières

En plus des risques normalement associés à la production agricole, d'autres facteurs peuvent nuire à la viabilité des exploitations agricoles : par exemple un financement inadéquat de l'exploitation ou un accès restreint au crédit. Les Programmes de garanties financières répondent à ce besoin en offrant des facilités de crédit.

En mai 2006, le gouvernement du Canada a annoncé les modifications qui seront apportées à la LPCA afin d'élargir les critères d'admissibilité et d'augmenter le montant des avances de fonds consenties aux agriculteurs. Le PAP et le PPA seront fusionnés pour ne former qu'un seul programme qui continuera de verser des avances aux agriculteurs durant le cycle de production afin qu'ils puissent entreposer leurs produits et les commercialiser à n'importe quel moment durant l'année, lorsque les conditions du marché sont les plus favorables. En outre, le 18 mai 2006, le gouvernement fédéral a mis en place un nouveau programme – le PAPB – qui vise à offrir aux producteurs agricoles l'aide dont ils ont besoin d'ici à ce que le nouveau programme de la LCPA soit en place.

On procédera cette année à la rédaction du nouveau règlement d'application de la LCPA. Dès que le règlement aura été approuvé, on mettra au point des accords avec les associations d'éleveurs et d'agriculteurs qui seront chargées de l'exécution du nouveau PPA. Les établissements financiers seront aussi en mesure d'exécuter le programme dans les régions où il n'existe aucune association agricole. Des discussions avec ces administrateurs se poursuivront durant tout le processus pour assurer l'élaboration d'un nouveau programme de paiements anticipés efficace.

Le Système d'exécution du PPA a été mis en œuvre en février 2006 pour faciliter la tâche des administrateurs actuels du PAP et du PPA. Le nouveau système offrira aux administrateurs un mécanisme de prestation en ligne des programmes. Par ailleurs, des améliorations ont été apportées afin que le Système d'exécution du PPA offre les fonctionnalités nécessaires pour permettre l'exécution du PAPB et la mise en œuvre des modifications relatives à la LCPA.

Les producteurs peuvent aussi tirer parti de la LPAACFC, qui accroît l'accessibilité aux prêts servant à apporter des améliorations à l'exploitation agricole et favorise l'accès des coopératives agricoles au capital.

de l'offre, qui comptent surtout sur la gestion de l'offre pour stabiliser leurs revenus, sont admissibles à une aide en cas de catastrophe au titre du PCSRA.

L'exécution du PCSRA relève du fédéral en Colombie-Britannique, en Saskatchewan, au Manitoba, au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse, à Terre-Neuve-et-Labrador et au Yukon. Toutefois, en Alberta, en Ontario, au Québec et à l'Île-du-Prince-Édouard, ce sont les provinces qui dispensent le Programme.

Des groupes de travail fédéraux-provinciaux-territoriaux continuent d'examiner le Programme et de régler les problèmes à mesure qu'ils surgissent. En 2005-2006, on a examiné divers aspects du Programme dont les solutions sont entrées en vigueur pour l'exercice 2006-2007; on a notamment remplacé le dépôt par un tarif. Cette mesure éliminera un irritant financier important pour les producteurs, tout en garantissant qu'ils continueront de participer au financement du Programme. Les gouvernements ont également convenu de modifier les critères d'admissibilité afin qu'un plus grand nombre de producteurs aux prises avec une marge négative soient admissibles et de modifier la méthode d'évaluation des stocks afin que le PCSRA réponde mieux aux besoins lorsque les prix sont à la baisse.

L'analyse du PCSRA se poursuivra durant l'exercice 2006-2007, alors que des fonctionnaires fédéraux travailleront de concert avec leurs homologues provinciaux afin de simplifier les programmes et de les rendre mieux adaptés aux besoins des producteurs canadiens. Des fonctionnaires examinent actuellement les options et mèneront des consultations sur les améliorations qui pourraient être apportées, notamment le remplacement du PCSRA intégré actuel par deux programmes distincts d'aide en cas de catastrophe et de stabilisation du revenu. Ces initiatives visent à rendre le PCSRA plus souple, à faire en sorte que les producteurs comprennent mieux le programme et à s'assurer que ce type de programme est plus simple et mieux adapté aux besoins des producteurs canadiens, tout en restant abordable pour les contribuables.

Assurance-production

L'Assurance-production est un programme à frais partagés entre les producteurs et les Trésors publics. Elle aide à stabiliser le revenu des producteurs en réduisant au maximum les répercussions économiques des manques à produire découlant de catastrophes naturelles comme la sécheresse, la grêle, le gel et l'humidité excessive, ainsi que de l'action de ravageurs et de maladies qui échappent à tout moyen de lutte.

La prestation de l'Assurance-production est assurée par les provinces et les territoires; pour sa part, le Trésor assume une partie du total des primes et des frais administratifs.

L'Assurance-production (A-P) prend appui sur les réussites du programme de longue date qu'était l'Assurance-récolte. L'A-P offre aux producteurs une plus large gamme d'options de programme, ce qui devrait allonger la liste des produits assurables dans la plupart des provinces et territoires. On s'attend à ce que ces changements stimulent la participation des producteurs au Programme, ce qui en réduira les lacunes au chapitre de la protection et atténuera la nécessité d'indemnités ponctuelles. En 2006-2007, on procédera à un examen de l'A-P en vue d'en élargir la portée de manière à ce que le bétail et les produits horticoles frais soient admissibles.

Les producteurs peuvent encore se prémunir contre les pertes importantes de production et d'actif qui échappent à leur emprise. De plus, ils peuvent maintenant choisir parmi une gamme de nouvelles options de programme qui sont plus uniformes d'une province et d'un territoire à l'autre. En 2004 et en 2005, toutes les provinces ont accru le nombre de régimes ou d'avantages offerts aux producteurs; toutefois, à compter de 2006, les programmes de toutes les provinces devront se conformer aux niveaux de financement fédéraux déterminés dans les *Accords de mise en oeuvre*.

Programmes provinciaux-territoriaux

Les programmes provinciaux et territoriaux visent à fournir une aide supplémentaire au secteur agricole et agroalimentaire et à faciliter sa transition vers les nouveaux programmes de GRE. Les provinces et les territoires reçoivent actuellement des fonds qui valent pour la période allant de 2003 à 2006 et visent les initiatives provinciales et territoriales conformes aux objectifs du CSA qui ont fait l'objet d'une entente avec le fédéral. Ces initiatives consistent notamment en des programmes de recherche et de développement agricoles et en des améliorations apportées au PCSRA et à l'Assurance-production. Cette mesure a pris fin le 31 mars 2006. Tout montant alors non dépensé servira à financer des programmes non liés à la GRE en 2006 et en 2007.

Programme de paiement aux producteurs de céréales et d'oléagineux

Ce programme, auquel le gouvernement fédéral a affecté un budget de 755 millions de dollars, a été mis en place à la fin de l'exercice 2005-2006 pour aider les

agricoles à faible revenu à saisir les possibilités qui leur permettraient d'augmenter leur revenu à long terme et à offrir une aide à court terme aux familles agricoles à faible revenu. Les demandeurs admissibles recevront un paiement qui portera leur revenu maximal à 25 000 $, s'il s'agit d'une famille, et à 15 000 $, dans le cas d'un agriculteur seul, à condition qu'ils exploitent une ferme commerciale et s'engagent à participer à un programme de planification d'entreprise et de développement des compétences;

- l'affectation d'une somme de 50 millions de dollars afin d'élargir les critères d'admissibilité relatifs à la couverture de la marge négative au titre du PCSRA pour les années de programme 2005 et 2006. Auparavant, les producteurs qui présentaient une marge négative n'avaient pas droit aux paiements versés au titre du PCSRA. Aux termes de cette mesure, les producteurs qui présenteront une marge positive durant deux des trois années pris en compte dans le calcul de leur marge de référence seront admissibles. De plus, les producteurs ne pouvaient recevoir que deux paiements au titre d'une marge négative par période de cinq ans. Désormais, il n'y aura aucune limite au nombre de paiements au titre d'une marge négative que peut recevoir un producteur;
- l'affectation d'une somme supplémentaire de 50 millions de dollars au Programme de cultures de couverture (PCC) 💻. Ce programme prévoit un paiement de 15 $ l'acre pour aider les producteurs à remettre en état et à protéger leurs champs contre l'humidité excessive et les dommages causés par des inondations. Cette aide se greffe à celle déjà offerte dans le cadre de l'assurance-production 💻 pour les superficies non ensemencées ou l'excès d'eau. Toutes les exploitations agricoles à l'échelle du Canada qui ont été victimes d'inondations printanières en 2005-2006 sont admissibles à présenter une demande;
- la mise en œuvre du Programme d'avances printanières bonifié (PAPB) 💻, qui double le plafond des prêts sans intérêt offerts dans le cadre du Programme d'avances printanières (PAP) 💻, lequel passera de 50 000 $ à 100 000 $. Le PAPB reporte également l'échéance de remboursement de ces avances du 31 décembre 2006 au 30 septembre 2007;
- outre le financement affecté au PCC, la mise en œuvre d'un programme d'aide en cas de catastrophe amélioré qui sera distinct de la stabilisation du revenu afin d'offrir aux agriculteurs une aide générale au moment opportun en cas de catastrophe naturelle.

AAC et les gouvernements provinciaux, avec la collaboration des associations de l'industrie, travaillent à l'élaboration de nouveaux programmes distincts de stabilisation du revenu et d'aide en cas de catastrophe qui offriront aux producteurs, en temps opportun, une aide souple et prévisible. Ces programmes seront mis en œuvre en 2007, et seront au cœur de la nouvelle politique agricole et agroalimentaire.

Programmes de gestion des risques de l'entreprise

Deux programmes principaux viennent aider les producteurs à gérer les risques et à faire face aux fluctuations du revenu. Il s'agit du PCSRA et de l'*Assurance-production*. Ces programmes sont complétés par des programmes provinciaux et territoriaux, le *Programme de partenariats avec le secteur privé pour la gestion des risques* 💻 et les *programmes d'avance de fonds et de garanties financières*, notamment le *Programme d'avances printanières bonifié* (PAPB) 💻, le *Programme de paiements anticipés* (PPA) 💻 à l'automne, le *Programme de la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative* (LPAACFC) 💻 et le *Programme de paiements aux producteurs de céréales et d'oléagineux* (PPPCO) 💻.

Programme canadien de stabilisation du revenu agricole

Le PCSRA a succédé au *Compte de stabilisation du revenu net* (CSRN), qui mettait l'accent sur la stabilisation des revenus, et au *Programme canadien du revenu agricole* (PCRA), qui visait à protéger les agriculteurs contre les effets des catastrophes naturelles. Le PCSRA a été officiellement lancé en décembre 2003.

Le PCSRA vise à aider les producteurs à protéger leurs exploitations agricoles contre les diminutions de revenu, petites ou grosses, causées par des situations indépendantes de leur volonté. Comme ses prédécesseurs, le PCSRA est un programme à coûts partagés entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et les producteurs. Un paiement est versé aux participants lorsque leur marge pour l'année du programme est inférieure à leur marge de référence ou marge historique. Plus le manque à gagner est prononcé, plus la part de l'État dans le paiement est élevée.

Le PCSRA se fonde sur le besoin et offre une protection en cas de catastrophe. Il s'agit d'un programme à caractère agro-global (l'ensemble de l'exploitation) qui s'adresse aux agriculteurs admissibles, peu importe les denrées agricoles qu'ils produisent; il vise notamment les producteurs de lait et les aviculteurs (volaille et oeufs) qui sont soumis aux systèmes de gestion de l'offre. Les producteurs soumis à la gestion

CADRE DE FONCTIONNEMENT

Le système agricole et agroalimentaire canadien produit environ 80 % des boissons et des aliments consommés au Canada. Il approvisionne le pays en aliments qui figurent parmi les plus sains au monde. De plus, depuis 40 ans, la part du budget des ménages consacrée à l'alimentation diminue constamment. À l'aube du XXIe siècle, elle équivaut à moins de 10 % de leur budget. Il s'agit de l'un des taux les plus faibles au monde, ce qui est attribuable non seulement à l'augmentation du revenu réel, mais également au fait que le Canada dispose de l'un des systèmes agricoles et agroalimentaires les plus efficients de la planète.

Le Canada est un exportateur d'aliments de premier plan; le marché canadien, qui se compose de 32,4 millions de consommateurs, est très petit par rapport à l'immensité du territoire agricole du pays. Partout dans le monde, notre pays s'est taillé une solide réputation de fournisseur fiable de produits agricoles et alimentaires qui répondent aux demandes et aux attentes des consommateurs concernant la salubrité et la qualité des aliments, leur composition et la gérance des ressources du territoire, et qui même les dépassent.

Les possibilités de croissance, de prospérité et de stabilité des producteurs et des transformateurs canadiens se multiplient. Les frontières nationales s'ouvrent de plus en plus. Les marchés étrangers s'enrichissent. Grâce à la convergence des sciences, on produit une nouvelle gamme de bioproduits qui marquent l'avènement d'une nouvelle économie : la bioéconomie. De plus, un nombre croissant de consommateurs exigent des produits plus pratiques et meilleurs pour la santé, et sont prêts à en acheter. Le Canada peut profiter de ces occasions en misant sur l'innovation.

INTERVENTION STRATÉGIQUE

AAC cherchera à réaliser le résultat stratégique Sécurité du système alimentaire en exécutant les activités de programmes suivantes : gestion des risques de l'entreprise, salubrité et qualité des aliments, et marchés et questions internationales.

GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE

Accroître la capacité des producteurs de gérer les risques et augmenter la viabilité et la rentabilité du secteur.

Les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux savent depuis longtemps composer avec les pressions économiques et stabiliser les revenus agricoles en adoptant des politiques et des programmes pertinents. Toutes ces mesures visent à doter les producteurs de la capacité et des outils qu'il leur faut pour gérer les risques et assurer la viabilité et la rentabilité de leurs exploitations agricoles.

Dans le cadre du CSA, le gouvernement fédéral prévoit affecter 5,5 milliards de dollars en cinq ans dans les programmes de gestion des risques de l'entreprise (GRE). Outre cet engagement, on a prévu dans le budget un investissement supplémentaire de 1,5 milliard de dollars en fonds fédéraux dans le secteur agricole pour l'exercice 2006-2007, dont plus de 1,3 milliard seront affectés aux programmes de GRE à l'échelle du Canada. Ces programmes traitent sur un pied d'égalité tous les producteurs à l'échelle du pays qui vivent des situations analogues et offrent une aide agro-globale plutôt que sectorielle qui permet de répondre aux besoins du secteur au chapitre de la stabilité du revenu et de la protection en cas de catastrophe.

Le budget affecté à la GRE prévoit ce qui suit :

- un investissement ponctuel du gouvernement fédéral de 900 millions de dollars afin de modifier la méthode de calcul de l'évaluation des stocks au titre du PCSRA, et ce, rétroactivement pour les années 2003, 2004 et 2005. À l'heure actuelle, les changements liés à la valeur des stocks sont évalués selon le prix en fin d'exercice. Aux termes de cette mesure de transition, la méthode d'évaluation des stocks tiendra compte du prix au début et à la fin de l'exercice. Les producteurs qui, selon le nouveau calcul, auraient eu droit à un montant plus élevé recevront des paiements complémentaires;
- la mise en place du Programme canadien d'options pour les familles agricoles (PCOFA), un programme pilote doté d'un budget fédéral de 550 millions sur deux ans qui vise à aider les familles

Dépenses prévues et équivalents temps plein – Gestion des risques de l'entreprise

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
(millions de dollars)	ETP	(millions de dollars)	ETP	(millions de dollars)	ETP
2 689,2	996	1 487,0	997	1 149,7	706



Analyse des activités de programme par résultat stratégique

La présente section porte sur les activités de programme d'AAC pour l'exercice 2006-2007 et décrit la façon dont ces activités concourront à l'obtention des trois résultats stratégiques du Ministère, soit : 1) la sécurité du système alimentaire; 2) la santé de l'environnement; 3) des innovations propices à la croissance.

La section contient également des renseignements sur d'autres secteurs clés dont le Ministère est responsable, notamment le développement rural, les coopératives, l'ACPM et le CNPA.

Le Cadre stratégique pour l'agriculture

Pour poursuivre ses résultats stratégiques et exécuter toutes les activités de programme correspondantes, AAC s'appuie sur le CSA, qu'il modifie au besoin s'il juge qu'il pourra ainsi servir le mieux possible le secteur agricole et agroalimentaire du Canada et contribuer à offrir la meilleure qualité de vie possible à tous les Canadiens.

Au cours des années à venir, il faudra abattre beaucoup de travail en élaboration de politiques et de programmes pour s'assurer de mettre au point la prochaine politique agricole et agroalimentaire canadienne et de tenir les négociations nécessaires à sa mise en oeuvre en 2008, année où le CSA arrivera à échéance. Il faudra notamment intégrer, au prochain CSA, une stratégie sur l'industrie alimentaire afin de favoriser la croissance et le développement du secteur de la transformation des aliments au Canada. On adopte cette approche en raison de la place sans cesse grandissante qu'occupent les produits à valeur ajoutée sur le marché actuel et du fait qu'une collaboration accrue entre les intervenants de la chaîne de valeur s'impose. AAC ne perd pas de vue l'importance de cette tâche dans le travail qu'il accomplit à l'égard de chacun des résultats stratégiques établis.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 1 : SÉCURITÉ DU SYSTÈME ALIMENTAIRE

Un système agricole et agroalimentaire sécuritaire et durable qui peut offrir des aliments sains et sûrs pour répondre aux besoins et aux préférences des consommateurs.

INTRODUCTION

La sécurité du système alimentaire, c'est la capacité du Canada, en tant que nation, de produire, de transformer et de distribuer des aliments sains et sûrs. Pour ce faire, les Canadiens doivent compter sur un secteur agricole et agroalimentaire prospère, stable et viable.

Le CSA vise à positionner le secteur pour qu'il puisse relever les défis et profiter des occasions qui se présenteront au XXI^{e} siècle, c'est-à-dire répondre aux demandes et aux attentes des consommateurs et même les dépasser, et faire du Canada un chef de file mondial en production et en distribution d'une gamme variée de produits agroalimentaires sains, nutritifs et de grande qualité, obtenus dans le respect de l'environnement.

Le CSA met particulièrement l'accent sur la recherche et le développement en agriculture et vise à créer de nouveaux produits, à aider le secteur à percer de nouveaux marchés et à garantir la salubrité et la qualité des produits, tout en protégeant l'environnement.

RAPPORTS DES COMITÉS PARLEMENTAIRES

Le Comité sénatorial permanent de l'agriculture et des forêts a publié en mai 2005 un rapport intérimaire intitulé *La capacité d'abattage des bovins au Canada*. Ce rapport porte sur les retombées de la crise de l'ESB et sur les efforts déployés par le secteur de l'élevage bovin et les gouvernements au Canada pour renforcer l'industrie canadienne de la transformation et accroître la capacité d'abattage au pays.

Pendant une période de six mois, le Comité a entendu le témoignage du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, de représentants du secteur bancaire, de représentants du gouvernement du Canada, de producteurs, de transformateurs et de divers groupes qui avaient mis sur pied de nouvelles installations de transformation ou qui s'apprêtaient à le faire.

Le rapport s'intéresse à plusieurs questions précises : le renforcement de la capacité canadienne et la réduction de la dépendance à l'égard des États-Unis; la viabilité du secteur canadien de la transformation des viandes; le financement de nouveaux établissements; l'approbation de nouvelles installations par l'Agence canadienne d'inspection des aliments et les besoins en matière d'inspection; la réglementation de la salubrité des aliments; le commerce international.

Le rapport renferme sept recommandations sur les questions précitées. AAC y a répondu en septembre 2005 dans une lettre que le ministre a adressée au président du Comité.

On peut consulter ce rapport sur Internet, à l'adresse : http://www.parl.gc.ca/38/1/parlbus/commbus/senate/com-f/agri-f/rep-f/repintmay05-f.htm

CONCLUSION

Le secteur agricole et agroalimentaire du Canada est un modèle de réussite, et il continuera de contribuer de façon remarquable à la société canadienne et à la qualité de vie de tous les citoyens. Les producteurs et les transformateurs canadiens ont acquis, de par le monde, la réputation de répondre aux attentes des consommateurs à l'égard des normes régissant la protection de l'environnement ainsi que la salubrité et la qualité des aliments.

Par contre, le revenu agricole fléchit depuis quelques années à cause des divers motifs mentionnés dans le présent rapport. Même si le secteur a prouvé qu'il avait du ressort, la nature et l'ampleur des facteurs auxquels il est confronté exigent que les producteurs et les gouvernements du Canada poursuivent leurs efforts en vue d'assurer la stabilité et la prospérité du secteur. Ces efforts prennent appui sur les balises et les mécanismes nationaux que renferment les politiques et les programmes du CSA.

Prises collectivement, les activités de programme d'AAC constituent un plan d'action cohérent qui œuvre au profit des producteurs, du reste de la chaîne de valeur et de tous les Canadiens. AAC continuera de veiller à ce que le secteur agricole et agroalimentaire canadien puisse jouir d'une stabilité accrue. Les consommateurs canadiens et étrangers seront davantage rassurés sur la salubrité et la qualité de leurs aliments et sur le recours à des méthodes de production respectueuses de l'environnement. Les Canadiens pourront également s'attendre à se faire offrir un large éventail de produits alimentaires et non alimentaires nouveaux qui amélioreront leur qualité de vie au quotidien. En étant plus vigoureux, le secteur agricole et agroalimentaire renforcera l'ensemble de l'économie du Canada.

En compagnie de ses partenaires du portefeuille, AAC est bien placé pour donner suite et concourir aux initiatives pangouvernementales qui visent à renforcer la gestion publique et à entretenir une culture de la responsabilisation. L'expérience du Ministère au chapitre de l'élaboration et de la mise en œuvre du CSA avec ses partenaires provinciaux et territoriaux et avec les autres intervenants a permis de créer un cadre solide et dynamique qui orientera l'élaboration de la prochaine politique agricole et agroalimentaire canadienne.

d'AAC au pays et à l'étranger pourront ainsi être mieux renseignés sur les objectifs, les avantages et la valeur de ses programmes et services, l'objectif étant de promouvoir ces programmes et d'inciter les intervenants à y participer en plus grand nombre. Pour y arriver, AAC a établi trois grandes priorités en matière de communications pour ses clients externes :

- mettre au point et exécuter des plans intégrés de communications et de marketing du CSA de concert avec les partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux;
- exécuter les activités de consultation et de communication pour la prochaine politique agricole et agroalimentaire canadienne;
- concevoir et exécuter un programme proactif de sensibilisation qui visera à promouvoir la formation de partenariats scientifiques.

Les services aux clients internes

Conformément aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, AAC a élaboré son *Plan d'investissement à long terme* grâce auquel il planifiera et gérera ses biens ainsi que ses priorités en matière d'immobilisations et ses dépenses à cette fin. La mise en œuvre de ce plan, qui a été approuvé par le Conseil du Trésor en 2005-2006, aidera le Ministère à conserver ou à acquérir seulement les biens essentiels à l'exécution efficiente de ses programmes, et à gérer ses biens et à y apporter les changements qui s'imposent au moyen des ressources dont il dispose. Le Plan permettra également de justifier les dépenses proposées et les approbations de projets.

AAC contribue également à l'initiative des *Services administratifs ministériels partagés* (SAMP) du gouvernement du Canada. Dans le cadre de cette initiative, les fonctions fédérales d'administration et de transactions devraient être assurées au moyen de nouvelles structures de services partagés qui viseront à optimiser le service offert aux Canadiens et le rapport qualité-prix. Les SAMP ont pour but d'améliorer l'efficacité et l'efficience des services administratifs grâce à des systèmes pangouvernementaux de gestion de l'information et de technologie de l'information, à la simplification et à la normalisation des pratiques et des processus administratifs, et à l'accès à l'information qui améliorera la gestion des services gouvernementaux. En tant que fournisseur de services en systèmes de ressources financières et humaines à ses partenaires du portefeuille et à d'autres ministères, AAC est très bien placé pour faire part, en compagnie de sa clientèle, de ses pratiques fructueuses et des enseignements tirés de son expérience aux participants à l'initiative SAMP.

Gestion de l'information

AAC a élaboré une stratégie globale à long terme en gestion de l'information (GI) et en technologie de l'information (TI). Cette stratégie, appelée *La Stratégie, le plan d'action et le plan d'investissement en GI/TI*, traite de la façon optimale d'utiliser les technologies de l'information pour répondre aux impératifs opérationnels et en décrit le contexte, les catalyseurs opérationnels, les objectifs clés, les approches recommandées et les aspects liés à la planification.

Les priorités opérationnelles d'AAC sont mises à jour annuellement par voie de consultation des clients internes. *La Stratégie, le plan d'action et le plan d'investissement en GI/TI* définit également le plan d'action à suivre pour assurer des investissements continus en technologies et en pratiques exemplaires et décrit l'approche stratégique d'AAC à l'égard des systèmes intégrés et des services communs.

AAC a établi un cadre de gouvernance de la GI/TI qui est axé sur le client et qui permet d'examiner chaque année les activités de GI/TI, d'en établir l'ordre de priorité et de veiller à ce que les investissements restent harmonisés avec les priorités ministérielles et pangouvernementales. Les résultats de cet exercice servent à mettre à jour *La Stratégie, le plan d'action et le plan d'investissement en GI/TI*. Au cours de la prochaine année, le Ministère s'attachera à mieux agencer le plan avec les processus de planification ministériels, et à élargir la portée du cadre de gouvernance de la GI/TI à l'ensemble des activités ministérielles de gestion de l'information.

La mise en place de normes de sécurité efficaces et rigoureuses constitue depuis longtemps une priorité à AAC. Toujours dans cette voie, l'application de la nouvelle norme relative à la Gestion de la sécurité de la technologie de l'information (GSTI) sera une activité importante du Ministère. AAC souscrit à l'esprit de la norme et appliquera celle-ci de façon à respecter cet esprit et à tenir compte des risques clés pour la sécurité de l'information, tout en soutenant les activités ministérielles de la façon la plus efficiente possible.

6) Gestion du rendement – Composante qui décrit la structure et les éléments essentiels de la mesure du rendement à AAC, les conseils de direction et les sous-ministres adjoints se chargeant de suivre les progrès réalisés, de changer l'orientation au besoin et de rendre compte des résultats au chapitre du rendement.

Dans le contexte du travail du Ministère, l'établissement de la vision stratégique s'attache à un horizon de trois à cinq ans, l'établissement des priorités en matière de ressources, à un horizon de un à trois ans, et la planification des activités, à l'année à venir.

Protection civile

La *Loi sur la protection civile* stipule que chaque ministre responsable devant le Parlement est chargé : i) d'élaborer des plans d'urgence propres ou liés à son secteur de responsabilité; ii) de mettre en oeuvre les plans au besoin, afin de soutenir les autres ministères ou les provinces et territoires; iii) d'assurer la sécurité et le bien-être des employés qui participent à l'intervention en cas d'urgence; iv) de tenir des activités de formation et des exercices visant à élaborer les plans et à les mettre à l'essai.

À cette fin, AAC et ses partenaires du portefeuille mettent en œuvre le Cadre national d'aide en cas de catastrophe (CNAC), qui facilite la gestion et la coordination des interventions pansectorielles en cas d'urgence.

Le CNAC est un système de gestion des mesures d'urgence tous risques destiné à faciliter la collaboration des secteurs fédéral, provinciaux/territoriaux et privés afin que soit mieux gérée et coordonnée l'intervention dans les cas d'urgence touchant le secteur agroalimentaire. Le cadre est mis en oeuvre lorsque survient une situation d'urgence liée au secteur agricole et agroalimentaire (notamment les situations d'urgence touchant la salubrité des aliments, la santé des animaux et la protection des végétaux, ou les situations d'urgence survenant dans d'autres pays qui forcent des organismes internationaux à demander de l'aide) et que l'organisme provincial ou territorial responsable n'est pas en mesure d'intervenir. Le cadre sert aussi lorsque d'autres organismes fédéraux et provinciaux et intervenants du secteur privé sont appelés à participer à l'intervention.

Dans le cadre de cette initiative, le Ministère est en voie d'élaborer un plan qui décrira en détail l'intervention du portefeuille advenant une pandémie de grippe, qui, pour le moment, n'est qu'une possibilité lointaine.

AAC est également un intervenant clé dans le plan *pangouvernemental* fédéral d'intervention en cas de pandémie. Dans le cadre de ce plan, on a établi des comités qui ont pour mandat d'examiner les lacunes éventuelles de la protection civile dans six grands domaines : (1) *Affaires internationales*, (2) *Continuité des activités fédérales et ressources humaines*, (3) *Santé publique et gestion des situations d'urgence*, (4) *Communications*, (5) *Impact économique et social* et (6) *Secteur privé*.

En outre, le Ministère élabore un Programme de continuité des activités qui aura pour but de maintenir en état de fonctionnement les installations et les services essentiels advenant une situation d'urgence, comme l'exige la Politique sur la sécurité du gouvernement du Canada.

Des services axés sur le citoyen

AAC a à coeur d'axer la prestation de ses services sur le client et d'apporter des améliorations mesurables en réaction aux attentes de sa clientèle. Pour y arriver, le Ministère s'inspire d'une *Stratégie intégrée de prestation de services*, qui vise à améliorer continuellement la qualité du service et met l'accent sur l'obtention de résultats pour tous les Canadiens.

L'amélioration des services à AAC est motivé par la volonté de comprendre les clients et leurs besoins. Des activités d'envergure permettront d'améliorer les services et leur prestation, par exemple, l'établissement d'une base d'information sur les clients et les services, la simplification des processus administratifs et la migration des logiciels vers une plate-forme commune de subventions et contributions. Le Ministère utilisera l'Outil de mesures communes (mécanisme de sondage sur la satisfaction de la clientèle) en vue de mener des enquêtes approfondies auprès des clients, de jauger leur degré de satisfaction et de cerner leurs préférences.

Dans le cadre des efforts qu'il déploie constamment pour améliorer l'accès à l'information, à ses programmes et à ses services, AAC renforcera sa capacité de dispenser des services en direct pour compléter les modes classiques de prestation de services (par téléphone, en personne et par la poste). Les clients jouiront d'un accès plus intégré et personnalisé aux services, grâce à un portail Web d'AAC et à *Mon dossier AAC*.

Le Ministère collabore également avec ses partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans de communications stratégiques et d'activités de marketing. Les clients

Troisièmement, à mesure qu'on finalise la mise en oeuvre des plans des RH, il faut s'assurer qu'AAC demeure un ministère représentatif et inclusif tant au plan de l'usage des langues officielles que de l'équité en matière d'emploi. Ainsi le programme Notre programme de bilinguisme à AAC prévoit l'injection de plus de 1 million de dollars annuellement pour la formation linguistique discrétionnaire. Ce programme pluriannuel est offert à l'échelle du pays, ce qui rehausse la capacité du Ministère à traiter dans les deux langues officielles. Une autre initiative importante à AAC est le Programme des étudiants autochtones qui vise à stimuler l'intérêt des Autochtones qui étudient en sciences ou dans des domaines scientifiques associés à l'agriculture et à leur offrir des possibilités d'emploi. On prévoit un élargissement du programme en 2006-2007.

Un des principaux défis du Ministère touche la mise en oeuvre complète de la planification intégrée des RH et des activités au sein de notre modèle matriciel de gouvernance grâce auquel nous gérons les ressources par l'intermédiaire des directions générales et nous travaillons au moyen d'équipes horizontales. Nous continuons d'examiner les outils, les processus et les points de convergence qui rehaussent l'intégration de la planification des RH avec la planification des activités.

Un autre défi consiste à avoir des données complètes et exactes et des outils et systèmes permettant de gérer l'information et de préparer des rapports. À AAC, nous reconnaissons ce problème et nous sommes à réviser notre système de gestion de l'information et à mettre à l'essai de nouveaux outils pour la préparation des rapports qui augmenteront l'exactitude et la rapidité de l'établissement des rapports sur nos activités de RH.

Gestion financière

AAC met en œuvre une stratégie financière triennale qui vise à faciliter le déploiement des ressources à venir et à assurer au Ministère de pouvoir aller dans la direction qu'il a prévue. Cette stratégie permettra de déterminer comment la majeure partie des ressources discrétionnaires d'AAC seront affectées aux priorités ministérielles.

Dans le cadre de cette stratégie globale, AAC s'emploie à mettre en œuvre son nouveau *modèle de gestion matricielle des finances*, qui est conçu pour favoriser l'efficacité et l'efficience de la gestion financière et de la gestion axée sur les résultats; le modèle prévoit que les équipes sont responsables de l'obtention des résultats et de la production des extrants et que les directions générales les appuient en se chargeant de la prise des décisions au quotidien. Le *modèle de gestion matricielle des finances* rehaussera la responsabilisation en gestion financière tout en laissant au Ministère assez de latitude pour gérer ses besoins en constante évolution.

Planification stratégique

Le processus de planification stratégique d'AAC a récemment été amélioré; il comprend maintenant six composantes interdépendantes dont chacune a son propre ensemble d'exigences et de mesures et comporte des éléments de gestion des risques. Voici une description de ces six composantes :

1) Établissement d'une vision stratégique – Il s'agit d'un plan d'action qui énonce notre vision stratégique globale et nos objectifs stratégiques à long terme et qui oriente la planification et la prise de décisions face aux enjeux à mesure qu'il se présentent.
2) Planification des activités – Permet d'établir les priorités et les plans annuels, et de respecter l'équilibre entre les investissements dans les activités en cours et ceux que nécessitent les initiatives du plan de gestion du changement.
3) Planification des ressources humaines – Cette composante, qui est intégrée à la planification des activités, permet de cerner les besoins d'aujourd'hui et de demain en RH à la lumière des priorités ministérielles, et d'élaborer et d'étayer les stratégies de gestion des RH qui permettront de donner suite à ces priorités le plus efficacement possible.
4) Établissement des priorités en matière de ressources – Il s'agit d'analyser les priorités ministérielles et d'établir les priorités en matière de ressources sur une période de trois ans, en mettant l'accent sur le cycle de planification à venir.
5) Gestion de l'exercice en cours – Il s'agit de suivre de près les progrès réalisés par rapport au plan d'activités, de gérer l'impact des dossiers importants et des nouveaux besoins et de rectifier le tir, au chapitre des ressources, en fonction des nouvelles contraintes.

n'a cessé d'adopter des pratiques optimales pour l'améliorer. Cette évolution prouve que les pratiques de gestion d'AAC cadrent avec le plan d'action global du gouvernement du Canada en matière de gestion.

Le Ministère a prôné une approche coordonnée à l'égard du budget principal et supplémentaire des dépenses, et de la mise à jour annuelle des niveaux de référence. Par ailleurs, il a adopté une approche portefeuilliste stratégique qu'il appliquera au processus annuel de planification et de préparation de rapports.

Responsabilisation

Le gouvernement du Canada a resserré ses politiques sur le sain exercice de la fonction de contrôleur financier dans les ministères fédéraux. Dans cette veine, AAC est en voie de mettre en œuvre le modèle de dirigeant principal des finances (DPF). Le DPF sera chargé de gérer les risques financiers à AAC, de comprendre l'incidence financière des décisions avant qu'elles ne soient prises, de rendre compte des résultats financiers, et de protéger le Ministère contre les actes frauduleux, la négligence financière, les manquements aux règles ou aux principes financiers, et les pertes de biens ou de deniers publics.

AAC s'emploie également à mettre en œuvre les nouvelles lignes directrices rigoureuses de vérification interne qu'a établies le contrôleur général du Canada. Le chef de la vérification interne (CVI) du Ministère est chargé de superviser l'exécution des vérifications internes et de promouvoir le professionnalisme à cet égard. Il donne, de façon indépendante et objective, de l'information et des garanties quant à l'efficacité et à la pertinence des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du Ministère; à cette fin, il évalue notamment les contrôles exercés sur la gestion financière, les rapports financiers et l'évaluation des programmes et activités.

Le CVI n'a aucun lien de dépendance avec les activités et la gestion du Ministère. Le titulaire de ce poste peut s'acquitter intégralement de ses responsabilités, y compris faire rapport de ses constatations au sous-ministre, au Comité ministériel de vérification et au contrôleur général du Canada.

Ressources humaines

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) est, sur le plan législatif, la pierre angulaire de la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. La capacité d'un ministère de tirer le maximum des possibilités offertes par la LMFP est liée à la planification rigoureuse de ses ressources humaines . Pour appuyer la planification des ressources humaines à Agriculture et Agroalimentaire Canada, le Ministère a élaboré a une approche intégrée de la planification des ressources humaines au début de 2005, qui s'harmonise avec le modèle conçu par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. L'approche d'AAC guide la planification des ressources humaines à AAC, assure la rigueur et la cohérence et réunit les plans des RH de chaque direction générale dans le but de créer un plan ministériel intégré.

AAC a réalisé des progrès remarquables au chapitre de la planification intégrée des ressources humaines et des activités.

Premièrement, la planification des ressources humaines fait partie intégrante du cycle de planification stratégique du Ministère et de l'orientation générale en matière de gestion stratégique à AAC. Notre modèle matriciel de gouvernance incite les gestionnaires des directions générales à examiner les besoins actuels et futurs en ressources humaines pour s'assurer d'avoir les effectifs qui permettront d'appuyer les plans d'activité des équipes et de faire concorder les besoins en ressources humaines et les besoins professionnels stratégiques à long terme des équipes et du Ministère dans son ensemble.

Deuxièmement, la planification des RH permet de s'assurer que les bonnes personnes sont recrutées au Ministère et que des possibilités de perfectionnement sont offertes aux employés de sorte que notre effectif puisse répondre aux nouvelles priorités de travail et s'adapter aux changements d'orientation stratégique du Ministère. Dernièrement, AAC a lancé un certain nombre d'initiatives visant à offrir à chaque employé des possibilités de perfectionnement professionnel qui s'alignent sur les priorités ministérielles.

Les initiatives clés prévoient l'adoption d'une approche de gestion des RH axée sur les compétences. À AAC, nous avons élaboré une série de profils de compétences pour pratiquement tous les groupes et niveaux professionnels, et nous les intégrons dans nos activités de recrutement, de dotation, d'apprentissage ainsi que dans notre nouveau Programme de gestion du rendement des employés. En intégrant les compétences aux processus de dotation en particulier, le Ministère peut embaucher des employés compétents pour combler un large éventail de postes, sans avoir à se limiter à un seul poste ou à un petit ensemble de postes. AAC peut ainsi confier à ses ressources des tâches plus prioritaires et disposer d'un effectif qui peut s'adapter au plan professionnel à mesure que le travail évolue, ce qui est essentiel.

Le mandat d'AAC comprend également la coordination des initiatives fédérales qui favorisent le développement des coopératives. Le Canada compte plus de 10 000 coopératives qui dispensent des services à plus de 10 millions de citoyens dans divers secteurs de l'économie sociale, comme le logement, les services de garde, les services financiers et l'agriculture. On dénombre plus de 1 300 coopératives agricoles qui se composent d'un total de 400 000 producteurs indépendants. Les coopératives agricoles emploient 36 000 personnes et détiennent de 15 à 20 % du marché des approvisionnements agricoles ainsi que de la transformation et de la commercialisation des produits agricoles. Elles rapportent plus de 19 milliards de dollars de recettes par année et jouent un rôle essentiel dans la viabilité des collectivités rurales.

Au cours des trois prochaines années, AAC mettra l'accent sur l'*Initiative de développement coopératif* (IDC)  . Ce programme vise à offrir une aide et des conseils d'experts à des groupes qui veulent lancer de nouvelles coopératives ou qui ont besoin d'un coupe de pouce pour gérer des coopératives établies; le programme a aussi pour but d'étudier les coopératives et de démontrer des façons innovatrices et fructueuses de mettre en valeur cette formule.

Agence canadienne du pari mutuel (ACPM) 

L'ACPM est responsable de la réglementation et de la surveillance des paris mutuels tenus sur les courses de chevaux ayant lieu dans les hippodromes du Canada. Elle a pour mandat de protéger la population contre les pratiques frauduleuses en matière de paris et, ainsi, de favoriser la viabilité de l'industrie des courses de chevaux. Elle rend des comptes au ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire.

On a entrepris un examen des activités, des pratiques et des politiques de l'ACPM dans le but de veiller à ce que l'Agence continue d'être perçue comme un organisme équitable et transparent par les parieurs canadiens, les organismes de réglementation provinciaux et l'industrie des courses de chevaux. L'examen comprendra de vastes consultations auprès d'un large éventail d'intervenants tant du secteur privé que du secteur public.

NOS PRIORITÉS EN MATIÈRE DE GESTION

En vue de réaliser la vision énoncée dans le CSA pour le secteur agricole et agroalimentaire au XXI^e^ siècle, AAC a pris des mesures pour harmoniser sa structure de gestion avec ses activités de programme. Sa nouvelle structure de gestion, qui évolue de pair avec le CSA, vise à mettre en place l'infrastructure et les mécanismes nécessaires à la collaboration, à répartir les responsabilités en vue de mieux traiter les enjeux et les défis liés aux politiques et programmes horizontaux qui se posent dans le secteur agricole et agroalimentaire, et à maximiser les avantages pour les Canadiens.

CADRE DE RESPONSABILISATION DE GESTION (CRG)

AAC continue d'attacher beaucoup d'importance à l'excellence en gestion; voilà pourquoi il prend une part active à l'application du CRG du Secrétariat du Conseil du Trésor depuis sa création en 2003.

Le CRG résume les attentes du gouvernement en matière de saine gestion. Le gouvernement du Canada s'en inspire pour évaluer le rendement des ministères dans des domaines de gestion clés, par exemple la gestion des finances et des ressources humaines, l'attribution des responsabilités et la présentation de rapports sur les résultats.

Sous le régime du CRG, le rendement du Ministère au chapitre de la gestion est mesuré en fonction de dix éléments essentiels. Les engagements et les priorités d'AAC en gestion sont décrits ci-dessous.

Fort du travail qu'il a effectué au cours des dernières années, le Ministère continue de renforcer son système de gestion. Il a élaboré et mis en place un cadre global de planification stratégique et de responsabilisation qui comprend cinq volets interdépendants : la reddition de comptes et les responsabilités; la planification stratégique; la fonction de contrôleur et la gestion financière; le cadre de gestion axé sur les résultats; la gestion dans un environnement matriciel.

Grâce à ce cadre, le Ministère disposera des outils et des politiques internes dont il a besoin pour s'assurer que tous ses employés travaillent de la façon la plus efficiente et la plus efficace possible, tout en mettant l'accent sur la gestion financière et la responsabilisation. Le Cadre illustre clairement que les pratiques de gestion d'AAC sont compatibles avec le plan d'action global du gouvernement canadien en gestion.

Gestion du portefeuille

De concert avec ses partenaires du portefeuille, AAC s'emploie à mettre en application une approche portefeuilliste pour le traitement de ses grands dossiers et politiques. La gestion du portefeuille a beaucoup évolué depuis 2001 et, chemin faisant, le Ministère

producteurs qui songent à mettre sur pied ou à agrandir une entreprise de produits à valeur ajoutée peuvent bénéficier de fonds pour retenir les services d'un professionnel de la planification d'entreprise.

En 2004, AAC lançait le Programme pour l'avancement du secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire (PASCAA). Ce programme quinquennal de 240 millions de dollars a pour but de positionner le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire à l'avant-garde de manière à pouvoir exploiter de nouveaux débouchés. Il finance des projets régionaux et nationaux conçus et mis en oeuvre par le secteur.

AAC continuera d'exécuter les programmes du volet Renouveau et s'efforcera d'élaborer de nouvelle options en prévision de la prochaine politique agricole et agroalimentaire. AAC facilitera l'accès aux programmes dans divers domaines (services-conseils pour les entreprises agricoles, sensibilisation, perfectionnement des compétences et accès au capital) et collaborera avec d'autres intervenants, dont FAC.

Activité de programme : Marchés et questions internationales

Le secteur agricole et agroalimentaire canadien a la possibilité de mettre en valeur sa réputation de fournisseur fiable de produits qui répondent aux attentes des consommateurs et même les dépassent. Pour réaliser ce potentiel, tant au pays que partout dans le monde, il faudra que les gouvernements et l'industrie adoptent une approche concertée, déterminée et innovatrice.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le secteur est confronté à de nombreux défis au chapitre des marchés et des échanges commerciaux. La mondialisation a avivé la concurrence sur les marchés internationaux, où de nouveaux producteurs à faible coût accroissent leur production. Les pratiques qui ont un effet de distorsion sur les échanges commerciaux et qui contournent les protocoles commerciaux minent l'accès aux marchés. Par ailleurs, les consommateurs continuent de hausser leurs exigences à l'égard de la salubrité et de la qualité des aliments et des pratiques environnementales.

Le PICAA continuera de soutenir les efforts déployés par les associations canadiennes du secteur de l'agriculture, de l'alimentation et des produits de la mer afin de mieux faire connaître les produits agricoles et alimentaires canadiens à l'échelle internationale. Le programme permettra à l'industrie de réaliser une stratégie nationale globale pour faire en sorte que le Canada occupe une position enviable sur les principaux marchés, qu'il répond aux demandes des consommateurs et puisse soutenir la concurrence à l'échelle mondiale.

Grâce au CSA, AAC continuera d'aider les producteurs canadiens à relever ces défis, tout en conquérant des débouchés sur les marchés nationaux et internationaux et en en tirant le meilleur parti possible.

L'un des éléments clés de leur réussite sera la mise en oeuvre d'une stratégie de promotion de l'image de marque qui misera sur les points forts du secteur agricole et agroalimentaire, et sur la réputation du Canada comme fournisseur d'aliments et de produits alimentaires sains de grande qualité. AAC continuera de collaborer étroitement avec l'industrie à la mise en oeuvre et à l'intégration de cette stratégie, ainsi qu'à la mise au point d'autres stratégies à long terme visant à multiplier les réussites du secteur sur les marchés.

Afin d'aider le secteur à continuer de tirer parti des débouchés existants et nouveaux à l'exportation, le Ministère cherchera également à resserrer ses relations internationales en matière de marchés et de développement grâce à des initiatives comme le *Programme de développement agricole Canada-Chine*, et à la mise en oeuvre d'autres stratégies de présence sur le marché international, de développement international et de coopération scientifique internationale.

Activité de programme : Développement rural et coopératives

Il y a un lien évident entre un Canada rural dynamique et vigoureux et un secteur agricole et agroalimentaire fort et prospère. Au Canada, il faut tout un réseau de collectivités rurales pour soutenir un secteur primaire comme l'agriculture; sans ces collectivités, le secteur ne pourrait faire sentir autant sa présence dans l'économie. Pour préserver la solidité du secteur, il faut accorder aux enjeux et priorités des régions rurales l'attention et la considération qu'ils méritent lors de l'élaboration des politiques, des programmes et des lois.

Une partie des responsabilités d'AAC consiste à assurer la viabilité des collectivités rurales; le Ministère partage ce mandat avec de nombreux autres ministères fédéraux. Au cours des trois prochaines années, à titre de responsable fédéral de cette initiative horizontale, AAC cernera les priorités des collectivités rurales en matière de développement et élaborera un plan d'action qui donnera suite à ces priorités. Par ailleurs, il répondra aux besoins en information et fournira les outils à l'appui du développement rural au Canada.

procédés de bioraffinage et, ainsi, à produire des carburants et divers coproduits de grande valeur à partir de la biomasse; il en découlera de meilleures possibilités économiques pour les agriculteurs et le secteur agricole et agroalimentaire et, du même coup, ces innovations permettront de répondre aux objectifs énergétiques et environnementaux du Canada.

Grâce aux consultations qu'il a récemment tenues, AAC comprend mieux quels sont les besoins à venir en matière de recherche, et est davantage en mesure d'élaborer un plan d'activités en sciences et innovation qui aidera le secteur à devenir le chef de file mondial en produits sains, innovateurs et de première qualité. Les grandes priorités nationales de la recherche qui se sont dégagées des consultations sont les suivantes :

- améliorer la santé et le mieux-être des citoyens grâce à l'alimentation, à la nutrition et à des produits novateurs;
- améliorer la qualité des aliments et la sécurité du système alimentaire;
- accroître la sécurité et la protection de l'approvisionnement alimentaire;
- augmenter les retombées économiques pour tous les intervenants;
- rehausser la performance environnementale dans le secteur agricole canadien;
- approfondir les connaissances sur les bioressources canadiennes et protéger et conserver leur diversité génétique;
- créer de nouveaux débouchés en agriculture à partir des bioressources.

L'un des éléments clés du plan d'activités en sciences et innovation sera de veiller à ce que les efforts de recherche du Ministère et ceux des autres intervenants du milieu national de la recherche soient complémentaires.

De concert avec ses partenaires du portefeuille, AAC s'intéressera de plus en plus aux possibilités de collaboration, de cohabitation et de partenariats et favorisera l'établissement de réseaux nationaux d'installations de recherche qui seront dotés d'une expertise de calibre mondial.

Pour assurer le succès de l'initiative, il sera crucial de tenir des consultations nationales et de favoriser la coordination et la coopération entre les fournisseurs de services scientifiques, car il importera de s'assurer que le pays tire le plus grand profit des efforts de recherche et des investissements collectifs des Trésors publics, des universités et du secteur privé.

Il est important de renforcer la capacité scientifique du secteur agricole et agroalimentaire, mais il l'est tout autant de veiller à ce que le secteur puisse rapidement mettre les innovations en pratique. Pour y arriver, il faudra instaurer un climat d'affaires propice à l'innovation et :

- orienter les chaînes d'innovation existantes et nouvelles vers les nouveaux débouchés et leur donner accès à de nouveaux marchés nationaux et étrangers;
- adopter des approches en gestion de la propriété intellectuelle qui faciliteront les utilisations innovatrices en temps opportun;
- établir un cadre réglementaire qui sera souple, crédible et adapté aux plus récentes percées scientifiques et technologiques, et qui favorisera l'investissement et l'innovation;
- disposer d'un bassin convenable de personnes possédant la formation nécessaire et qui sauront répondre aux exigences d'une croissance stratégique.

Renouveau

Les progrès scientifiques et technologiques laissent entrevoir un avenir prometteur au secteur agricole et agroalimentaire. L'apprentissage continu assurera aux producteurs de posséder les compétences dont ils ont besoin pour tirer parti de ces nouvelles avenues. À cette fin, AAC leur offre plusieurs programmes de renouveau qui élargiront leurs connaissances et leur donneront un meilleur accès à des pratiques et technologies innovatrices qui répondront aux exigences de la production d'aliments sains et de première qualité dans le respect de l'environnement.

Les programmes de renouveau offerts par le Ministère sont les suivants : les Services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes (SCEAC) et leurs trois composantes : Évaluation de l'exploitation agricole (EEA), Services spécialisés de planification d'entreprise (SSPE) et Programme de planification et d'évaluation pour les entreprises de produits à valeur ajoutée (PEPVA), ainsi que le Service canadien de développement des compétences en agriculture (SCDCA).

Grâce à ces programmes de renouveau, les producteurs ont accès, en direct, à un outil confidentiel d'analyses comparatives qui leur permet d'évaluer les données de leurs propres exploitations agricoles par rapport à celles d'entreprises de taille et de nature analogues de leur région. Les agriculteurs et leurs familles se font aussi aider à réaliser leurs objectifs personnels et professionnels grâce à un guichet unique de consultation de services professionnels pour entreprises. Les

AAC continuera de collaborer avec ses partenaires provinciaux et territoriaux et avec l'industrie à des projets et à des politiques qui favorisent les activités à la fois économiquement viables et écologiques à toutes les étapes de la chaîne de valeur, la première étant la production. Le Canada est déterminé à protéger et à améliorer l'environnement, et AAC l'aidera à atteindre ce but.

Résultat stratégique : Des innovations propices à la croissance – Un secteur agricole et agroalimentaire innovateur qui crée des aliments et d'autres produits et services agricoles connexes de manière à s'emparer de débouchés sur des marchés intérieurs et extérieurs diversifiés.

Activité de programme : Innovation et renouveau

Innovation

Le Canada doit une part importante de sa réussite comme nation commerçante à l'excellence dont il a fait preuve en sciences et innovation. Cela est particulièrement vrai dans le secteur agricole et agroalimentaire canadien, où, depuis plus d'un siècle, les chercheurs d'AAC et leurs partenaires ne cessent d'améliorer les possibilités offertes aux agriculteurs et à l'ensemble des Canadiens.

Les fruits de la recherche agricole canadienne se trouvent partout dans le monde, par exemple, sur les tablettes des épiceries ou comme ingrédients d'un éventail croissant de produits non alimentaires (médicaments, produits de santé, matériaux de construction et combustibles écologiques). Les chercheurs du Canada figurent parmi les chefs de file mondiaux de la mise au point de nouvelles cultures et de l'amélioration génétique des animaux. En fait, AAC engage presque la moitié des dépenses annuelles totales consacrées à la recherche et au développement agricoles au Canada. Cela englobe les travaux que le Ministère exécute lui-même ainsi que les fonds qu'il accorde aux universités et à d'autres fournisseurs à des fins de recherche et de développement agricoles.

À l'automne 2005, AAC a tenu de vastes consultations auprès de représentants régionaux et nationaux du secteur en vue de recueillir leurs commentaires et conseils sur les priorités et stratégies clés qu'il faudrait adopter en matière de sciences et de recherche pour maximiser le rendement des investissements dans la recherche scientifique.

Ces consultations démontrent clairement que les sciences et l'innovation jouent un rôle de plus en plus important quand il s'agit de placer le Canada dans une position propice à la réussite sur les marchés mondiaux, car elles sont la clé de la croissance économique, de l'amélioration de la compétitivité du secteur agricole et agroalimentaire canadien, et de la rentabilité des fermes.

Les intervenants consultés ont reconnu que la science a un rôle crucial à jouer dans la création de nouvelles avenues pour le secteur. Les producteurs veulent tirer parti de nouvelles occasions d'accroître leur revenu agricole. Les transformateurs veulent mettre au point des produits alimentaires à valeur ajoutée et de nouvelles utilisations de la production agricole, et créer de nouveaux produits ou de nouveaux marchés. Les consommateurs (au pays et à l'étranger) veulent davantage de garanties en ce qui concerne la salubrité et la qualité des aliments et l'amélioration de la performance environnementale du secteur agricole et agroalimentaire. Enfin, les provinces, les territoires et les collectivités rurales désirent que l'agriculture suscite des possibilités de développement économique.

Même si les marchés traditionnels des aliments de consommation humaine et animale demeurent cruciaux pour les agriculteurs canadiens, les intervenants reconnaissent que l'avenir de l'agriculture ne se limite pas simplement aux aliments et aux produits alimentaires. Les produits non alimentaires (biomatériaux, produits biomédicaux, bioproduits de santé, produits de bioénergie, produits biochimiques et produits biopharmaceutiques) recèlent des possibilités de croissance considérables.

En outre, les intervenants reconnaissent de plus en plus qu'il faut traiter les enjeux et les possibilités qui se posent dans un esprit de collaboration, car ceux-ci sont de plus en plus complexes, interreliés et de nature multidisciplinaire. Ils comprennent qu'aucun fournisseur de services de recherches ne peut à lui seul disposer de toutes les ressources nécessaires, et que l'intégration des efforts et des ressources peut comporter d'énormes avantages.

Par exemple, les biocarburants sont un élément clé du plan d'action du gouvernement fédéral en matière d'énergie, d'environnement et d'économie. AAC collabore avec d'autres fournisseurs de services en sciences et en recherche et s'associe à eux pour améliorer l'efficience des produits végétaux d'origine agricole en production d'éthanol et de biodiésel et pour produire du méthane à des fins énergétiques à partir de déchets. À long terme, nos travaux de recherche visent à intégrer la production de biocarburants dans des

L'approche typiquement canadienne consiste essentiellement à prendre des mesures à l'échelle nationale afin d'obtenir des résultats concrets sur le plan de l'environnement. Le secteur agricole et agroalimentaire du Canada a un rôle important à jouer dans le cadre de ce plan.

Le secteur se trouve dans une situation particulière, car il doit s'adapter aux effets des changements climatiques tout en essayant de trouver des moyens de réduire ses propres émissions de gaz à effet de serre (GES). De plus, l'agriculture peut faire beaucoup pour atténuer l'ensemble des émissions de GES dans l'atmosphère en adoptant certaines pratiques, comme les puits de carbone, qui permettent d'assainir l'atmosphère en stockant le carbone dans le sol, la production et l'utilisation de biocarburants et le recours à des méthodes améliorées de gestion des déchets agricoles.

Conscient que les changements climatiques sont pour le secteur une source à la fois de défis et de possibilités, le Ministère prendra les mesures suivantes :

- travailler avec Ressources naturelles Canada et Environnement Canada à élaborer un stratégie nationale de création de biocarburants et à tirer profit de la production et de l'utilisation de biocarburants tout en améliorant la performance du secteur en matière de protection de l'environnement;
- travailler avec Ressources naturelles Canada et Environnement Canada à concevoir un système permettant d'estimer les émissions de GES et d'en rendre compte;
- travailler avec d'autres ministères du gouvernement à réduire les répercussion des substances potentiellement toxiques qui peuvent être libérées dans l'environnement par le secteur agricole et agroalimentaire;
- viser à réduire les répercussions négatives des pratiques agricoles sur l'environnement en définissant les pratiques de gestion optimales permettant de minimiser les risques;
- analyser les données climatiques, élaborer des scénarios du changement climatique pour l'agriculture et utiliser des modèles de simulation des cultures afin de mieux comprendre les facteurs de stress climatiques pouvant influer sur les productions végétales.

Le secteur se bute à d'autres contraintes de nature environnementale. La concurrence mondiale, les enjeux commerciaux et les attentes de la population sont autant de facteurs qui accentuent la nécessité d'optimiser l'exploitation des ressources du Canada. Les gouvernements et l'industrie doivent être sensibles au fait que les gens sont davantage conscients de l'importance de la qualité et de la salubrité des aliments et de l'incidence qu'a l'intensification des pratiques de production agricole sur les ressources naturelles (air, eau, sols et biodiversité).

En gérant les effets de l'agriculture sur l'environnement, les producteurs peuvent non seulement contribuer à améliorer la qualité de vie des Canadiens, mais aussi à rehausser la viabilité de leurs activités. AAC continuera d'aider les producteurs à perfectionner leurs compétences en gestion environnementale.

Le Programme scientifique national de santé environnementale produit de nouvelles connaissances et de nouvelles technologies qui visent à améliorer le rendement environnemental de la production agricole et à protéger les ressources naturelles du Canada (air, eau, sols et biodiversité). À long terme, les fruits de ces recherches permettront de maintenir et d'améliorer la qualité de l'environnement en milieu agricole et des écosystèmes contigus. Les activités menées en science de l'environnement garantissent que les producteurs canadiens auront accès à des pratiques de gestion comportant de faibles risques pour l'environnement.

L'Administration du rétablissement agricole des Prairies (ARAP) continuera d'être la figure de proue du Ministère dans le domaine des ressources en terres et en eau. Elle s'acquittera de sa tâche en offrant son expertise, des services techniques et des programmes, comme les plans environnementaux des fermes, le Programme national de gérance agroenvironnementale, le Programme de couverture végétale du Canada et le Programme national d'approvisionnement en eau, aux producteurs et aux spécialistes en aménagement des terres, et en les incitant à adopter des approches innovatrices à l'amélioration de la gérance des ressources naturelles.

L'an dernier, AAC lançait la première phase du Service national d'information sur les terres et les eaux (SNITE), investissement en protection agroenvironnementale qui s'inscrit dans le volet Environnement du CSA. Il s'agira d'un service national coordonné qui donnera un accès facile et rapide en direct à de l'information géographique détaillée et à des modèles d'interprétation qui aideront à la prise de décisions locales et régionales en aménagement des terres. Comme ce nouveau service sera offert en ligne, il transformera la façon dont les Canadiens auront accès à de l'information géographique et permettra d'améliorer les politiques agroenvironnementales et de mieux faire comprendre la relation qu'il y a entre l'agriculture et l'environnement. Le Ministère continuera de mettre en oeuvre le SNITE en tant qu'initiative de coopération et de collaboration, son objectif étant d'offrir une gamme croissante de services aux Canadiens.

Pour perpétuer ses réussites sur les marchés mondiaux, le Canada doit faire reconnaître par la collectivité internationale les mesures qu'il a prises au chapitre de la salubrité et de la qualité des aliments et de la gérance de l'environnement. Non seulement cette approche aura une incidence favorable sur les Canadiens qui tirent leur gagne-pain d'activités agricoles et agroalimentaires, mais elle rehaussera la contribution déjà importante de ce secteur à la balance commerciale excédentaire du pays. AAC continuera de mettre en œuvre une stratégie de promotion de l'image de marque du secteur agricole et agroalimentaire canadien. Le renforcement de l'image de marque des produits canadiens, qui aidera nos producteurs à se démarquer de leurs concurrents, s'inscrit dans la démarche que poursuit AAC pour aider l'ensemble des intervenants de la chaîne de valeur à réussir sur les marchés internationaux.

Le Programme international du Canada pour l'agriculture et l'alimentation (PICAA) continuera également d'aider les associations sectorielles à faire valoir la salubrité et la qualité des produits agricoles et agroalimentaires canadiens. Par exemple, le Canada continuera de chercher à négocier l'équivalence du système canadien de production biologique avec celui de l'Union européenne.

En outre, dans le cadre d'une initiative mixte (fédérale-provinciale-sectorielle) qui a mené à la création d'un fonds spécial, le Ministère lancera une campagne promotionnelle dynamique qui visera à reconquérir et à élargir les marchés du boeuf canadien et, ce faisant, à accroître les exportations et à rendre le Canada moins tributaire d'un marché unique.

À l'instar des intérêts du secteur agricole et agroalimentaire canadien, les activités menées pour maintenir et accroître l'accès aux marchés actuels, notamment par l'établissement d'ententes bilatérales avec nos partenaires commerciaux, revêtent une grande importance. À cette fin, AAC surveille les conditions d'accès aux marchés, produit des rapports à ce sujet afin que les exportateurs canadiens soient au courant des exigences qu'ils doivent respecter à cet égard, et collabore avec d'autres ministères fédéraux, avec des représentants canadiens à l'étranger, avec des gouvernements provinciaux, ainsi qu'avec des intervenants du secteur à l'élaboration de stratégies de défenses des politiques commerciales pour éviter les obstacles au commerce potentiels, ou du moins les minimiser, avant que les exportateurs canadiens en souffrent. Le Ministère veille aussi à ce que les intérêts canadiens soient représentés lorsqu'ils sont contestés aux termes des lois nationales de nos partenaires commerciaux : par exemple, les enquêtes sur les droits compensatoires et les mesures antidumping ou les différends visant à empêcher un partenaire commercial d'accroître son accès au marché.

AAC suit également l'élaboration, dans nos marchés d'exportation, de règlements ou d'exigences relatives à l'importation qui pourraient, une fois en vigueur, avoir une incidence sur les intérêts commerciaux du Canada afin de s'assurer qu'ils ne nuisent pas de façon indue ou injustifiée aux échanges avec le Canada et qu'ils respectent les engagements de nos partenaires commerciaux – par exemple, ceux pris aux termes des accords de l'OMC ou de l'Accord de libre-échange nord-américain. AAC fait donc valoir le point de vue du Canada directement auprès des autorités étrangères – ou aide les représentants canadiens travaillant à l'étranger à accomplir cette tâche – et collabore avec les intervenants du pays qui envisage de modifier la réglementation pour les informer des répercussions que ces changements pourraient avoir sur les échanges avec le Canada et des préoccupations de notre pays à cet égard.

AAC participera encore activement aux discussions sur le mode d'application du Protocole sur la biosécurité, car il faut veiller à ce que les commerçants canadiens ne soient pas indûment touchés ni désavantagés par rapport aux autres exportateurs. AAC continuera de jouer un rôle interministériel afin d'établir la position du Canada dans le cadre de différentes tribunes multilatérales, dont le Comité des mesures sanitaires et phytosanitaires de l'OMC, le Comité des obstacles techniques au commerce et le Conseil des aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce, ainsi que les organismes de normalisation internationaux (p. ex., Commission du Codex Alimentarius, l'Organisation mondiale de la santé animale).

AAC mènera ces activités pour faire en sorte que le Canada s'engage pleinement avec ses partenaires commerciaux à garantir l'accès aux marchés et à prévenir les obstacles non nécessaires au commerce.

Résultat stratégique : Santé de l'environnement – Un secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire qui utilise les ressources environnementales d'une manière propre à assurer leur durabilité pour les générations d'aujourd'hui et de demain.

Activité de programme : Environnement

Le gouvernement du Canada s'est engagé à élaborer et à mettre en oeuvre une approche typiquement canadienne qui mettra l'accent sur les répercussions directes de l'environnement sur la santé des Canadiens et de ses communautés. La nouvelle approche sera efficace, réaliste et axée sur des façons d'améliorer la santé des Canadiens tout en contribuant à la croissance de l'économie.

Les Canadiens réalisent de plus en plus l'importance des liens directs qui existent entre la santé et le régime alimentaire, et s'attendent à ce que la chaîne d'approvisionnement alimentaire canadienne offre des produits qui pourraient présenter des bienfaits pour la santé, ou du moins minimiser les risques potentiels. Les chercheurs d'AAC s'emploient à améliorer la santé et le bien-être des humains en mettant au point des approches pratiques en vue d'améliorer la nutrition, de rendre les produits innovateurs accessibles et de maximiser leurs avantages en adaptant les formulations aux besoins des consommateurs et en présentant les données scientifiques nécessaires pour étayer les allégations relatives à la santé et faciliter leur mise en marché. Les discussions en cours sur la prochaine génération de la politique agricole et agroalimentaire donnent l'occasion d'intégrer des initiatives touchant expressément à la santé, permettant ainsi au secteur de contribuer tant à la santé des Canadiens qu'à la croissance économique.

Activité de programme : Marchés et questions internationales

Le Canada est une nation commerçante, et le secteur agricole et agroalimentaire y est pour beaucoup dans la réussite commerciale du pays. AAC et ses partenaires du portefeuille continuent de travailler à maximiser les débouchés internationaux des produits agricoles et agroalimentaires canadiens en misant sur la solide réputation du Canada comme fournisseur de produits sains et innovateurs de première qualité obtenus dans le respect de l'environnement.

Pour que leur réussite soit durable, les producteurs et transformateurs du Canada doivent s'adapter à l'évolution des marchés mondiaux. Les consommateurs se font de plus en plus exigeants dans leurs achats d'aliments, et leurs attentes face à la salubrité et à la qualité des aliments sont plus élevées. En même temps, les producteurs et les transformateurs doivent composer avec des progrès technologiques dont la cadence va en s'accélérant.

À ces enjeux s'ajoute le fait que le secteur doit maintenant rivaliser sur les marchés internationaux avec les pays à faible coût de production. En outre, les producteurs et les transformateurs du Canada présents sur ces marchés continuent d'être confrontés à des concurrents qui jouissent de subventions à l'exportation et d'un soutien intérieur ayant un effet de distorsion sur le commerce; ils se butent aussi à des entraves dans leur accès à ces marchés dans d'autres pays. De plus, les règles qui régissent le commerce des produits agricoles et alimentaires doivent dans bien des cas être resserrées, et toutes les nations commerçantes doivent les appliquer de façon uniforme.

En raison de l'importance critique du commerce extérieur des produits agricoles pour l'économie de notre pays et tous les Canadiens, un grand objectif d'AAC sera toujours d'exercer des pressions afin que les négociations de l'OMC en agriculture connaissent un heureux dénouement. Dans le cadre du cycle de négociations de Doha de l'OMC, le Canada cherche à éliminer toutes les formes de subventions à l'exportation, à réduire les mesures de soutien intérieur à effet de distorsion sur le commerce et à apporter des améliorations réelles et importantes à l'accès aux marchés. La réalisation de ces objectifs permettra au secteur canadien de croître le plus efficacement possible, de prospérer et d'atteindre son plein potentiel. Dans ce contexte, le Canada continuera de tout mettre en oeuvre pour que le dénouement des négociations de l'OMC sur l'agriculture et soit le plus favorable possible pour le secteur agricole et agroalimentaire canadien, y compris les secteurs soumis à la gestion de l'offre et ceux axés sur l'exportation.

L'interruption des négociations de l'OMC en juillet 2006 représente un recul important, compte tenu des avantages économiques que le Canada cherchait à obtenir par la réalisation d'un objectif ambitieux, notamment pour le secteur agricole canadien. Le Canada appuie sans réserve les efforts déployés par les membres de l'OMC en vue de conclure avec succès le cycle de négociations de Doha, et demeure prêt à reprendre les négociations au moment opportun. Parallèlement, le Canada continuera de participer à des négociations commerciales régionales et bilatérales qui revêtent une importance pour le secteur agricole canadien. AAC continuera de travailler en étroite collaboration avec d'autres ministères, plus particulièrement le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, afin que le plan d'action stratégique global du Canada permette de maintenir et d'accroître la compétitivité de notre secteur agricole et agroalimentaire.

AAC reste également déterminé à défendre la capacité du Canada à décider par lui-même comment il commercialisera ses produits sur son territoire. Le Ministère continuera d'insister sur l'importance que les décisions concernant l'avenir des systèmes de commercialisation soient prises par le Canada et non par des partenaires commerciaux internationaux. Le gouvernement du Canada est déterminé à offrir aux producteurs de céréales de l'Ouest la possibilité de faire appel, s'ils le veulent, à la Commission canadienne du blé.

LPAACFC de manière à ce qu'elle réponde mieux aux besoins en capital des producteurs, notamment les agriculteurs débutants et les coopératives agricoles, de discuter de la modernisation des mécanismes et processus de prestation du programme, et de discuter des questions touchant le développement coopératif.

Le PMCP offre une garantie de prix aux organismes de commercialisation des produits agricoles. La garantie protège les organismes et leurs producteurs contre les baisses imprévues du prix de leurs produits sur le marché. Les organismes peuvent ainsi utiliser cette garantie comme caution en vue d'obtenir du crédit auprès d'un prêteur.

AAC et Financement agricole Canada ont collaboré à la prestation de plusieurs programmes fédéraux, et un groupe de travail du portefeuille est en voie de création; il aura pour tâche d'élaborer un plan de mise en œuvre qui prolongera la collaboration entre les deux organismes à l'égard des programmes fédéraux.

Activité de programme : Salubrité et qualité des aliments

La confiance de la population à l'égard de la salubrité et de la qualité des produits alimentaires est essentielle à la viabilité économique du secteur agricole et agroalimentaire du Canada. Les consommateurs continuent d'exiger davantage d'informations et de meilleures garanties au sujet de la salubrité et de la qualité des aliments qu'ils mangent, et ils ont besoin d'aliments sains et nutritifs pour optimaliser leur qualité de vie. Pour améliorer les systèmes d'assurance de la salubrité et de la qualité des aliments du Canada, AAC doit continuer de collaborer avec ses partenaires du portefeuille et les autres organismes fédéraux, avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, avec les producteurs et avec les transformateurs, en vue d'établir une approche horizontale cohérente.

À cette fin, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux sont en voie de mettre au point une approche coordonnée pour l'élaboration de la politique alimentaire au Canada. Grâce au Cadre national de la politique alimentaire, ils établissent des objectifs et des orientations stratégiques complémentaires qui renforceront le système agricole et agroalimentaire et stimuleront la confiance des consommateurs, la protection et la promotion de la santé ainsi que la croissance économique.

Par exemple, après avoir affronté conjointement au Canada les conséquences de crises comme celles de l'ESB et de l'influenza aviaire, les gouvernements reconnaissent que la santé animale a une incidence considérable sur la santé publique, sur la protection de l'environnement, sur la sécurité alimentaire et sur le bien-être économique de l'ensemble du secteur agricole et agroalimentaire et des Canadiens. C'est pourquoi AAC, l'ACIA et les nombreux collaborateurs qui interviennent pour préserver la réputation enviable du Canada en santé animale continuent de mettre au point et de coordonner des politiques, des programmes et des outils, comme le Système national de traçabilité pour le secteur agroalimentaire, qui accroîtront notre capacité de gérer les risques d'aujourd'hui et de demain. AAC collabore aussi avec ses partenaires fédéraux et provinciaux à améliorer les mesures de biosécurité à la ferme.

L'un des objectifs principaux du gouvernement du Canada pour la gestion de la crise de l'ESB est d'aider le secteur de l'élevage bovin à reconquérir ses débouchés internationaux et à les élargir. Pour compléter les interventions du Canada face à cette crise, le gouvernement a mis en place des mesures qui renforceront les restrictions canadiennes touchant les aliments pour animaux dans le contexte de l'ESB et qui permettront ainsi de mieux protéger la santé des effectifs bovins canadiens; il a d'ailleurs déjà engagé des fonds pour faciliter le traitement des problèmes connexes d'élimination.

De concert avec leurs partenaires du portefeuille, les chercheurs d'AAC continueront de trouver des moyens d'améliorer la santé et le bien-être des animaux d'élevage en mettant au point des stratégies innovatrices de nutrition, de gestion du stress et de lutte contre les maladies. Ils rehausseront également la salubrité des aliments grâce à la détection, à la caractérisation et au contrôle des risques d'origine alimentaire, et amélioreront l'alimentation et le bien-être de l'homme en préservant les propriétés fonctionnelles des aliments, de la production à la vente au détail.

Le financement du Programme canadien de salubrité et de qualité des aliments (PCSQA) permettra au portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire de continuer d'aider les producteurs et les transformateurs à appliquer des systèmes de traçabilité et de salubrité des aliments, et de veiller à ce qu'ils possèdent les outils dont ils ont besoin pour attester la salubrité et la qualité des produits qu'ils vendent.

catastrophe, et l'élaboration d'une méthode d'évaluation des stocks plus souple dans le cadre du PCSRA. Entre-temps, tant que ces options ne seront pas adoptées et que les gouvernements ne lui auront pas apporté les améliorations nécessaires, le PCSRA restera en vigueur et sera appliqué à l'année de programme 2006.

Le PCSRA est un programme agro-global (*ensemble de l'exploitation*) qui est offert aux agriculteurs admissibles. Puisque le financement consenti dans le cadre du Programme est fonction de la demande, l'aide va aux producteurs qui en ont besoin, et la participation financière annuelle de l'État n'est pas plafonnée. Les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux jugent encore très important d'en améliorer la prestation partout au Canada.

Les producteurs de lait et les aviculteurs (volailles et oeufs) ont surtout recours à un régime de gestion de l'offre pour stabiliser leur revenu. Ce régime comporte des mécanismes qui permettent à chacun des producteurs de gérer la plupart des risques de son entreprise. Le gouvernement fédéral cherchera à s'assurer que les composantes du secteur agricole qui optent pour un régime de gestion de l'offre intérieure restent rentables. Il reconnaît que, pour être en mesure d'appliquer des régimes de gestion de l'offre intérieure, le Canada se doit de planifier efficacement sa production, d'assurer aux producteurs de toucher un revenu du marché et de rendre ses importations prévisibles.

Dans le cadre du PCSRA, les secteurs assujettis à la gestion de l'offre sont admissibles à une aide financière si, une année donnée, leur marge baisse de plus de 30 %.

L'Assurance-production (A-P) est le prolongement, en mieux, du programme d'*Assurance-récolte*, qui existait depuis longtemps. En plus de protéger le revenu des producteurs contre les manques à produire découlant de catastrophes naturelles inévitables, l'A-P vise un plus grand nombre de produits, et offre aux producteurs une gamme plus large d'options de programme. Elle propose des niveaux de protection relativement stables même après plusieurs années de pertes, ainsi qu'une protection fondée sur des cultures particulières et sur les antécédents de chaque producteur; en outre, elle comporte un mécanisme de versement rapide des indemnités une fois les pertes établies. En 2006-2007, un examen de l'Assurance-production sera mené en vue de trouver des moyens d'en élargir les critères d'admissibilité de manière à inclure le bétail et les produits horticoles frais.

Ces deux programmes de base de GRE sont complétés par des programmes de *garanties financières* : le Programme d'avances printanières (PAP), le nouveau *Programme d'avances printanières bonifié* (PAPB), le *Programme de paiements anticipés* (PPA), le programme de la *Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative* (LPAACFC), le *Programme de mise en commun des prix* (PMCP) et le *Programme de partenariats avec le secteur privé pour la gestion des risques* (PSPGR).

Le PAP offre aux producteurs agricoles des avances exemptes d'intérêt pouvant atteindre 50 000 $ au printemps pour absorber le coût des intrants, alors que le PPA offre une avance maximale de 250 000 $ à l'automne (la première tranche de 50 000 $ est exempte d'intérêt), afin qu'ils puissent entreposer leurs récoltes et les écouler tout au long de la campagne agricole pour en tirer un revenu plus élevé. Le projet de loi C-15, qui vise à modifier la *Loi sur les programmes de commercialisation agricole* (LPCA), a reçu la sanction royale le 22 juin 2006. Cette nouvelle loi permettra la fusion du PAP et du PPA en un seul PPA, et permettra aux producteurs d'autres types de culture et aux éleveurs de bétail de toucher des prestations au titre du programme. Dans le cadre du nouveau PPA, le montant maximal de l'avance sera établi à 400 000 $ (la première tranche de 100 000 $ sera exempte d'intérêt). Le programme devrait être en place à compter du 1er janvier 2007, soit une fois que le processus réglementaire sera terminé et qu'un système de prestation aura été établi.

Pour permettre aux producteurs de cultures actuellement admissibles d'avoir droit à une partie des prestations offertes dans le cadre du nouveau programme pour la campagne agricole 2006, le PAPB a été annoncé le 18 mai 2006. Ce programme offre des avances exemptes d'intérêt jusqu'à concurrence de 100 000 $ et prévoit une période de remboursement qui s'étend jusqu'au 30 septembre 2007.

La LPAACFC permet également aux producteurs d'accéder au crédit dont ils ont besoin pour améliorer leurs actifs agricoles, renforcer leur production et accroître la viabilité financière de leurs exploitations. Le programme permet de consentir des prêts garantis par le gouvernement fédéral pouvant aller jusqu'à 250 000 $ dans le cas des producteurs et jusqu'à 3 millions de dollars dans le cas des coopératives qui sont la propriété de producteurs actifs. Des consultations seront menées concernant ce programme au cours de l'été 2006 afin de déterminer les moyens d'améliorer la

agroalimentaire canadien en 2006-2007. Le Ministère collabore avec les producteurs, les parties intéressées et les autres ordres de gouvernement à veiller à ce que le secteur soit concurrentiel au pays et à l'étranger, viable et florissant, et à ce qu'il contribue à la prospérité de l'économie tout en protégeant et en favorisant l'intégrité de l'environnement.

Le cadre pangouvernemental constitue une structure permettant de faire correspondre les contributions des ministères, des organismes et des sociétés d'État à un ensemble de résultats de haut niveau pour le gouvernement du Canada. Les activités d'AAC se fondent sur les résultats suivants décrits dans le Cadre :

- Économie : Une forte croissance économique
- Économie : Une économie axée sur l'innovation et le savoir
- Économie : Un marché équitable et sécurisé
- Économie : Un environnement propre et sain
- International : Un Canada prospère grâce au commerce international

NOTRE INTERVENTION STRATÉGIQUE

Le CSA renferme un ensemble de politiques et d'outils qui servent à gérer les risques et à améliorer la rentabilité. Il a une dimension internationale qui recoupe ses cinq piliers et permet de transformer les progrès réalisés au pays en réussites à l'étranger. Il a été conçu pour aider le secteur à relever ses défis (par exemple les exigences des consommateurs à l'égard de la salubrité et de la qualité des aliments, les pratiques environnementales, la mondialisation et la rapidité des progrès scientifiques et technologiques), et à tirer le maximum des nouvelles occasions s'offrant à lui.

Le cadre stratégique global que propose le CSA guide le Ministère dans les efforts qu'il déploie pour produire ses trois résultats stratégiques : (1) Sécurité du système alimentaire, (2) Santé de l'environnement, et (3) Des innovations propices à la croissance.

Les caractéristiques économiques du secteur agricole et agroalimentaire évoluent et le forcent à emboîter le pas. Le gouvernement du Canada s'est engagé à tenir, en partenariat avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, de vastes consultations ayant pour but d'orienter la mise au point de la prochaine politique agricole et agroalimentaire, qui jettera de solides assises pour la rentabilité partout dans la chaîne de valeur.

En même temps qu'il amorcera l'élaboration de cette politique, le Ministère continuera de consacrer ses efforts et ses ressources à l'instauration d'un secteur concurrentiel et novateur dont les partenaires se concerteront pour faire du Canada le chef de file mondial en agriculture et en agroalimentaire, tout en répondant aux exigences des clients nationaux et internationaux et en respectant l'environnement.

AAC exécutera des activités de programme clés aux fins de chacun de ses trois résultats stratégiques, son objectif étant de faire progresser son plan d'action en agriculture et agroalimentaire et d'offrir à tous les Canadiens la meilleure qualité de vie possible.

Résultat stratégique : Sécurité du système alimentaire – Un système agricole et agroalimentaire sécuritaire et durable qui peut offrir des aliments sains et sûrs pour répondre aux besoins et aux préférences des consommateurs.

Activité de programme : Gestion des risques de l'entreprise

Pour pratiquer l'agriculture au Canada, il faut savoir composer avec le risque. L'activité Gestion des risques de l'entreprise (GRE) permet de veiller à ce que les producteurs disposent des outils dont ils ont besoin pour gérer ce risque le plus efficacement possible et minimiser son impact sur le revenu agricole.

L'approche d'AAC en matière de GRE repose sur deux programmes fondamentaux : le *Programme canadien de stabilisation du revenu agricole* (PCSRA) et l'*Assurance-production*. Ces programmes, conçus pour aller de pair, aident les producteurs à gérer les risques d'entreprise liés à la pratique de l'agriculture. Les deux sont financés conjointement par les Trésors fédéral, provinciaux et territoriaux.

Le PCSRA vise à aider les agriculteurs à gérer le risque qui se rattache au revenu agricole. Il est actuellement conçu pour réunir sous la même enseigne la stabilisation du revenu et la protection en cas de catastrophe; ce faisant, il aide les producteurs à protéger leurs exploitations contre les variations de revenu, qu'elles soient petites ou grandes. Au cours de 2006-2007, le gouvernement du Canada collaborera avec ses partenaires provinciaux et territoriaux et avec le secteur à simplifier le Programme et à mieux l'adapter aux besoins des producteurs canadiens. Plus précisément, il tiendra des consultations sur les options de programme, notamment le remplacement du PCSRA intégré en vigueur par un programme qui dissocie la stabilisation du revenu de l'aide en cas de

création de possibilités pour le secteur agricole canadien par l'entremise d'initiatives commerciales régionales et bilatérales en vue de favoriser la prospérité et la compétitivité du secteur.

Les sciences et l'innovation, fer de lance de l'avenir du secteur

Les producteurs canadiens se sont révélés tout à fait aptes à tirer parti des occasions qui se présentent. En tant que pays tributaire du commerce où la période végétative est relativement courte, le Canada se doit d'exploiter tout débouché s'offrant à lui où il pourra rivaliser.

L'une des plus grandes forces du Canada tient à sa capacité d'innover. La recherche scientifique a aidé les producteurs canadiens à se hisser au rang des pays les plus efficaces et les plus efficients du monde. C'est plus que jamais par l'innovation que passent la rentabilité et la compétitivité à long terme du secteur.

La montée de la biotechnologie a favorisé l'émergence d'une bioéconomie axée sur les ressources renouvelables qui offre toute une panoplie de nouvelles possibilités aux producteurs et transformateurs du Canada. Qu'il suffise de citer les biopesticides, qui aident les agriculteurs à réduire la quantité de produits chimiques utilisés en production alimentaire; les micro-organismes, qui permettent de dégrader les déchets et de nettoyer l'eau; les aliments fonctionnels et les produits nutraceutiques et biopharmaceutiques, qui aident les gens à améliorer leur santé et leur qualité de vie; les biocarburants, qui émettent moins de gaz à effet de serre, et d'autres bioproduits qui servent dans la vie de tous les jours. Le secteur agricole et agroalimentaire du Canada a le potentiel de conquérir de nouveaux marchés alimentaires et non alimentaires et d'améliorer d'autant sa position concurrentielle.

La capacité du secteur et de l'ensemble du pays de faire bonne figure sur le marché international est directement liée à sa faculté de générer des idées et d'en tirer parti. Certes, il est important d'être en mesure de transformer une innovation en un produit, un procédé ou un service prisé par les consommateurs, mais il l'est tout autant d'être le premier à l'offrir sur le marché.

Nos concurrents comprennent aussi cette vérité, et mettent de plus en plus l'accent sur l'innovation. Il est crucial de mettre en marché rapidement et intelligemment des produits et services de qualité supérieure si l'on veut accroître la rentabilité à long terme du secteur agricole et agroalimentaire canadien.

Continuer à améliorer son sens de la responsabilité environnementale

Les consommateurs sont de plus en plus conscients des conditions de production de leurs aliments, et ils s'attendent davantage à ce que le secteur agricole et agroalimentaire applique des normes rigoureuses en matière de responsabilité environnementale. Des groupes de consommateurs et de défense d'intérêts sont préoccupés par l'utilisation des pesticides et d'autres produits chimiques, et par les effets de ces produits sur la santé de l'environnement, sur la salubrité des aliments, sur les travailleurs agricoles et sur la population. Les producteurs et les transformateurs – qui sont déjà d'ardents protecteurs de l'environnement – se rendent compte que, pour utiliser de façon responsable les ressources agricoles, ils doivent améliorer leur rendement environnemental par l'adoption de meilleures pratiques agricoles. Parallèlement, le respect de normes environnementales toujours plus rigoureuses recèle de grandes possibilités pour l'ensemble du secteur, en accroissant les qualités marchandes des produits agricoles et en préservant l'environnement. Ces efforts contribuent également à mieux sensibiliser la population en la ralliant aux efforts que déploie le secteur pour gérer l'environnement et produire écologiquement des aliments sains de grande qualité.

Le secteur agricole et agroalimentaire a aussi un rôle important et unique à jouer pour aider le Canada à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) et à renverser la tendance des changements climatiques. Pour leur part, les producteurs doivent trouver des moyens de s'adapter aux répercussions des changements climatiques sur leurs activités. En outre, l'ensemble du secteur doit continuer de mettre au point des moyens de réduction maximale des émissions de GES d'origine agricole; ce faisant, il contribuera à abaisser globalement les émissions de GES au Canada et à améliorer la qualité de l'air que respirent les Canadiens.

Harmonisation avec les priorités et les résultats de l'ensemble du gouvernement

Les activités de programme d'AAC témoignent des priorités et des objectifs généraux du gouvernement du Canada, qui sont de créer des possibilités pour les Canadiens, de rendre l'économie plus productive et compétitive, et de faire des collectivités canadiennes de meilleurs endroits où travailler, jouer et grandir. Le budget 2006 a tenu compte de cet engagement en prévoyant un investissement supplémentaire de 1,5 milliard de dollars dans le secteur agricole et

Et les progrès scientifiques et technologiques réalisés continueront d'accélérer la cadence du changement au cours des années à venir.

Les avancées technologiques et les gains de productivité ont accru plus rapidement la capacité de produire des denrées agricoles que n'a progressé la demande, ce qui a donné lieu à des excédents et a entraîné une baisse réelle à long terme des prix d'un grand nombre de produits.

Les politiques agricoles de certains pays ont également contribué au recul des prix. La concurrence internationale plus vive a exercé une pression à la baisse sur les prix, particulièrement au cours des dernières années, et elle va probablement continuer de faire régresser les prix, quel que soit le niveau de soutien de l'État. Par exemple, dans plusieurs secteurs importants de production, comme les oléagineux, des pays où les coûts sont bas accroissent leur production et s'emparent d'une part du marché mondial en dépit des niveaux relativement faibles de soutien gouvernemental.

Le secteur agricole et agroalimentaire canadien a réussi à intensifier ses activités de transformation alimentaire à valeur ajoutée, ce qui lui a permis d'augmenter de plus du double la valeur de ses exportations agroalimentaires au cours des 15 dernières années (de 10 à plus de 25 milliards de dollars). Le potentiel de croissance à long terme des produits alimentaires à valeur ajoutée ne devrait pas suffire à soutenir le secteur, mais il suscitera d'énormes possibilités de rentabilité et d'essor durables si l'on tire profit des utilisations des produits agricoles, agroalimentaires et non alimentaires qui verront le jour dans la nouvelle économie durable.

Risques liés à la production et conjoncture du marché

Chaque année, les producteurs du Canada doivent composer avec des risques naturels inquiétants qui échappent à leur emprise; qu'il suffise de mentionner les maladies animales comme l'ESB et l'influenza aviaire, et les conditions météorologiques et environnementales défavorables que sont par exemple les sécheresses, les inondations, le gel et les infestations de parasites. On ne peut prévoir le moment où ces événements surviendront, mais on sait que leurs conséquences sont souvent d'une grande portée et parfois dévastatrices. Bref, il y aura toujours des risques de production inhérents à l'agriculture. Le CSA a été élaboré à la lumière de cette réalité.

Les consommateurs d'aujourd'hui jouissent d'un pouvoir sans précédent sur le marché, autant chez nous qu'à l'étranger. Les acheteurs sont de plus en plus conscients de l'importance de la salubrité et de la qualité de leurs aliments, et exigent qu'un nouveau sens des responsabilités préside à la production et à la transformation des aliments. Ils continuent de désirer une plus grande diversité de produits, et s'attendent à ce que ces produits offrent une meilleure valeur nutritive. C'est en continuant de répondre à ces exigences et de les dépasser que le secteur agricole et agroalimentaire canadien créera de nouveaux marchés et débouchés.

Cependant, les problèmes liés au commerce international et à l'accès aux marchés peuvent avoir des répercussions importantes sur les producteurs de chez nous. Les conditions commerciales internationales, telle la vive concurrence des producteurs à faible coût à l'échelle mondiale pour obtenir une part de marché, posent des défis aux producteurs et aux transformateurs canadiens, tandis que les nouveaux marchés et produits créent de nouveaux débouchés. En outre, la réglementation des marchés et les politiques agricoles des autres pays peuvent avoir une incidence sur leurs importations de produits canadiens. À tout moment, il peut surgir des problèmes aux douanes et à l'importation qui entravent l'acheminement normal des exportations agricoles canadiennes.

Le commerce international est d'une importance critique pour la croissance et la prospérité du secteur agricole et agroalimentaire canadien. En 2005, le Canada a exporté pour 26,2 milliards de dollars de produits agricoles et agroalimentaires et en a importés pour 21,1 milliards. Les exportations agricoles et agroalimentaires canadiennes ont plus que doublé depuis le début des années 1990 et celles des produits de consommation, plus que quadruplé pendant cette période.

En raison de l'importance vitale du commerce international pour l'agriculture canadienne, AAC est un participant actif aux négociations de l'OMC sur l'agriculture et continue d'exercer des pressions pour que le cycle de négociations de Doha connaisse un dénouement avantageux pour l'ensemble du secteur agricole et agroalimentaire canadien.

Le Canada est extrêmement déçu que les négociations de l'OMC aient abouti à une impasse en juillet 2006. Néanmoins, il demeure déterminé à libéraliser le commerce, à mettre en place un système d'échanges multilatéraux axé sur des règles et à atteindre les objectifs du cycle de négociations de Doha. Le gouvernement continuera d'axer ses efforts sur la

d'éclairer les décisions stratégiques en matière de réglementation qui seront prises à l'issue de l'examen de la *Loi sur les grains du Canada*, qui est en cours, et dressera un plan d'action en vue de réaliser l'engagement du gouvernement du Canada consistant à permettre aux producteurs de céréales de l'Ouest de faire appel, s'ils le veulent, à la Commission canadienne du blé.

Le gouvernement du Canada s'emploiera à accroître la compétitivité à long terme du secteur agricole et agroalimentaire en mettant en oeuvre des mesures visant à aider les producteurs à pénétrer des marchés à créneaux prometteurs, en contribuant aux efforts des producteurs en matière de biocarburants et en créant des réseaux de recherche en bioéconomie.

En effet, la mise au point de biocarburants est l'une des priorités du gouvernement du Canada; à ce titre, AAC collaborera avec d'autres ministères fédéraux, les provinces, les territoires et l'ensemble du secteur à accroître l'utilisation des biocarburants et de l'éthanol dans l'approvisionnement énergétique du Canada. Le gouvernement s'est engagé à exiger que tous les carburants utilisés dans le secteur des transports au Canada contiennent en moyenne, d'ici 2010, 5 p. 100 de carburant fait à partir de ressources renouvelables. Cette exigence pourrait faire augmenter la demande de céréales et d'oléagineux chaque année, ce qui profiterait grandement aux producteurs canadiens. Le gouvernement fédéral s'assurera que le secteur agricole et agroalimentaire est prêt à tirer profit de la demande accrue à l'égard des biocarburants.

Les travaux d'AAC concernant les biocarburants et d'autres bioproduits feront partie intégrante du nouveau plan d'activités en science et en innovation du Ministère. Ce plan permettra à AAC de continuer de contribuer à la compétitivité et à la prospérité du secteur agricole et agroalimentaire, et de rester à l'affût des percées scientifiques.

Le plan d'action du Canada se fonde sur les valeurs liées à l'intégrité, à la famille, au respect du travail, au désir d'accomplissement et à l'engagement à faire du Canada un pays fort et libre. Les plans et priorités d'AAC qui sont décrits dans le présent rapport épousent ces valeurs et témoignent des thèmes fédéraux clés que sont l'*imputabilité*, la *création de possibilités*, la *sécurité* et l'*esprit communautaire*.

STRUCTURE DU RAPPORT

Le présent rapport comporte quatre parties. La Section I, Aperçu des plans et des priorités, décrit ce que le secteur agricole et agroalimentaire apporte au Canada et aux Canadiens. Suit une brève description du cadre de fonctionnement, notamment des principaux défis et possibilités qui se présentent au secteur et au gouvernement. Le reste de la première section donne un aperçu des interventions stratégiques à court et à long terme du Ministère.

La Section II, Analyse des activités de programme par résultat stratégique, propose une description plus détaillée des activités de programme que le Ministère compte exécuter pour favoriser l'obtention de ses trois résultats stratégiques : (1) Sécurité du système alimentaire, (2) Santé de l'environnement et (3) Des innovations propices à la croissance. Elle décrit également les activités de programme du Secrétariat rural et du Secrétariat aux coopératives, ainsi que celles des deux organismes qui doivent rendre compte au Parlement par l'entremise du Ministère : l'Agence canadienne du pari mutuel (ACPM) et le Conseil national des produits agricoles (CNPA).

La Section III, Information supplémentaire, présente, sous forme de tableaux, l'information financière d'AAC.

Enfin, la Section IV, Autres sujets d'intérêt, expose la structure du Ministère et renferme le nom, le titre et les coordonnés des cadres supérieurs du Ministère et des organismes du portefeuille.

CADRE DE FONCTIONNEMENT

Le secteur agricole et agroalimentaire canadien joue un rôle important dans l'économie du pays depuis des générations. Il traverse actuellement une période de grandes transformations, surtout en raison de la libéralisation des marchés internationaux. Même si, au cours des dernières années, l'exportation de produits à valeur ajoutée a stimulé la croissance du secteur, certains groupes de producteurs primaires, confrontés à des défis comme la concurrence des importations de produits de base à faible coût, éprouvent de plus en plus de difficultés à tirer un revenu du marché.

Au même moment où le secteur agricole et agroalimentaire canadien subissait de profonds changements, l'agriculture mondiale connaissait, au cours de la deuxième moitié du XX^{e} siècle, une transformation structurelle et technologique radicale.

Le CSA se compose de cinq volets intégrés et complémentaires : 1) Gestion des risques de l'entreprise, 2) Salubrité et qualité des aliments, 3) Science et innovation, 4) Environnement, 5) Renouveau. Les politiques et les programmes qui font partie des cinq volets du CSA ont été pour la plupart élaborés de concert avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, et un grand nombre d'entre eux sont exécutés par des groupes de producteurs et d'intervenants.

Au cours des trois prochaines années, AAC continuera, par ses plans et priorités, de chercher à répondre aux besoins du secteur, au profit des agriculteurs canadiens, des intervenants agroalimentaires, des autres membres du secteur et de tous les Canadiens. Les efforts seront axés sur le CSA jusqu'à son échéance en avril 2008, mais le Ministère élaborera la prochaine politique agricole et agroalimentaire de façon à en faire une assise durable et un gage de rentabilité partout dans la chaîne de valeur. Les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux reconnaissent que, pour y arriver, ils devront collaborer; ils se sont d'ailleurs déjà engagés à consulter un large éventail d'intervenants.

Par l'entremise d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) et de ses partenaires du portefeuille que sont l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA), Financement agricole Canada (FAC), le Conseil national des produits agricoles (CNPA), la Commission canadienne du lait (CCL) et la Commission canadienne des grains (CCG), le gouvernement du Canada continuera de collaborer avec les autres gouvernements et le secteur ainsi que tous les autres partenaires, afin de répondre aux besoins immédiats et d'établir de solides assises stratégiques qui assureront la compétitivité et la rentabilité du secteur agricole pour les années à venir.

Parmi ses autres grands objectifs en agriculture et agroalimentaire, le gouvernement du Canada consultera ses partenaires provinciaux et territoriaux ainsi que le secteur sur les options de programme qui suppléeront au Programme canadien de stabilisation du revenu agricole (PCSRA). Le gouvernement s'est engagé à remplacer l'actuel PCSRA intégré par un programme qui dissociera la stabilisation du revenu de l'aide en cas de catastrophe; le gouvernement cherchera à s'assurer que ce type de programme est plus simple et mieux adapté aux besoins des producteurs canadiens, tout en restant abordable pour les contribuables.

Un des grands objectifs du gouvernement du Canada sera de continuer d'aider les agriculteurs et les collectivités agricoles au moyen d'investissements et de programmes plus efficaces qui seront mieux adaptés à leurs besoins et qui tiendront compte de leur situation particulière. Le Programme de cultures de couverture (PCC), par exemple, prévoit le versement par le gouvernement fédéral d'un paiement ponctuel aux producteurs qui n'ont pas été en mesure de semer une culture viable sur le plan commercial en 2005 et en 2006 en raison des inondations printanières. Le gouvernement a également créé le Programme canadien d'options pour les familles agricoles, un programme pilote qui vise à aider les familles agricoles à faible revenu à saisir les possibilités qui leur permettraient d'augmenter leur revenu à long terme et à offrir une aide à court terme aux familles agricoles à faible revenu.

Le gouvernement fédéral collaborera aussi avec tous ses partenaires à bien préparer le Canada à affronter une éventuelle éclosion d'influenza aviaire qui se prolongera ou s'étendra et veillera à ce qu'en prenant les précautions et en effectuant les préparatifs nécessaires, notre pays puisse faire face à d'autres problèmes éventuels de biosécurité qui toucheraient l'agriculture. Le Canada continue d'être vigilant à l'égard de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB); à cette fin, il a mis en oeuvre des mesures visant à renforcer les restrictions canadiennes touchant les aliments pour animaux dans le contexte de l'ESB et ainsi à mieux protéger la santé des effectifs bovins canadiens. Le gouvernement a également engagé des fonds pour remédier aux problèmes connexes d'élimination.

Le commerce international joue un rôle essentiel pour le secteur agricole et agroalimentaire canadien. Voilà pourquoi le gouvernement du Canada trime dur aux négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur l'agriculture pour niveler les règles du jeu au profit des producteurs et des transformateurs agricoles du Canada. Les objectifs du Canada demeurent les mêmes : éliminer toutes les formes de subventions à l'exportation, faire réduire de beaucoup les mesures de soutien interne qui ont un effet de distorsion sur le commerce et apporter des améliorations réelles et importantes à l'accès aux marchés. En étroite collaboration avec les provinces et les intervenants du secteur, le gouvernement continuera de défendre les intérêts du secteur agricole et agroalimentaire canadien à l'OMC et par l'entremise de diverses initiatives commerciales régionales et bilatérales.

AAC veillera à ce que les producteurs de secteurs clés comme celui des céréales et des oléagineux puissent continuer d'assurer la rentabilité de leur exploitation. Pour ce faire, le Ministère prodiguera des conseils afin



Aperçu des plans et des priorités

INTRODUCTION

Le secteur agricole et agroalimentaire du Canada est, par nature, créateur de possibilités pour les Canadiens et cette quête de possibilités est un élément central de l'approche que le gouvernement fédéral prône pour favoriser la vigueur et le dynamisme de l'économie canadienne. Il est essentiel pour notre économie d'aider le secteur agricole à croître, à prospérer et à être concurrentiel sur la scène mondiale.

Chaque année, la contribution du secteur à l'économie nationale est énorme. Le système agricole et agroalimentaire, ou chaîne de valeur, qui englobe notamment l'agriculture primaire, la transformation, la distribution et la vente au détail, est à l'origine d'un emploi sur huit au Canada, et rapporte environ 151 milliards de dollars de recettes annuelles dans ses secteurs de la vente au détail et de la restauration, dont plus de 26 milliards proviennent des exportations. Le Canada se classe au quatrième rang mondial des pays exportateurs de produits agroalimentaires, derrière l'Union européenne, les États-Unis et le Brésil. Pris collectivement, le secteur génère environ 8 % du produit intérieur brut total du Canada.

Sur le plan social, le secteur joue un rôle important, car il contribue à préserver les collectivités rurales du Canada et leur mode de vie. Les personnes et les collectivités travailleuses qui composent le paysage agricole et rural du Canada continuent d'être au coeur de cette industrie fière et productive.

Toutefois, les producteurs sont confrontés chaque année à de nouveaux défis autant chez nous qu'à l'étranger; citons à cet égard les risques naturels comme les maladies des plantes et des animaux, et les conditions d'accès aux marchés, qui changent souvent. Ces contraintes témoignent de la nature éminemment risquée du contexte opérationnel dans lequel évoluent les producteurs canadiens. Le gouvernement du Canada en est conscient et est intervenu pour les atténuer. Il s'est engagé à verser un montant supplémentaire de 500 millions de dollars pour le financement annuel de l'agriculture, ainsi qu'une somme additionnelle de 1 milliard de dollars en 2006-2007 pour répondre aux besoins immédiats des producteurs tout en poursuivant ses efforts en vue d'améliorer la rentabilité du secteur à long terme.

Ainsi, le gouvernement aidera le secteur à se positionner pour tirer parti des possibilités commerciales accrues. Dans le cadre des négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur l'agriculture, le Canada cherche à améliorer l'accès aux marchés pour nos exportateurs, et il fait de même au moyen d'initiatives commerciales régionales et bilatérales. En outre, le Canada s'emploie à prévenir la création d'obstacles non nécessaires au commerce par l'entremise des comités de l'OMC et d'organismes de normalisation internationaux. Sur la scène internationale, des programmes ciblés de commercialisation viennent s'ajouter à ces efforts.

Le Canada devra se tailler une place parmi les chefs de file mondiaux en misant sur la recherche pour mettre au point et adopter de nouvelles technologies qui concourront à stimuler l'innovation dans les domaines où le pays peut jouir d'un avantage concurrentiel. Il devra favoriser le perfectionnement des compétences et des pratiques d'affaires au sein du secteur. Il lui faudra renforcer les liens qui l'unissent aux plans d'action en matière de développement économique, d'énergie, de santé, de biosécurité et d'environnement.

Le Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA) 💻, qui est le fruit de la collaboration entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et qui vise une période de cinq ans (2003-2008), propose un ensemble stable de politiques et de programmes qui vise à améliorer la rentabilité à long terme, la compétitivité et la durabilité du secteur. Le CSA a défini une nouvelle orientation stratégique pour les gouvernements et l'industrie en favorisant l'adoption d'une approche agro-globale.

Vue d'ensemble

MANDAT

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) fournit de l'information, offre des technologies et met en place des politiques et des programmes qui lui permettront d'atteindre les trois résultats stratégiques suivants :

1) la sécurité du système alimentaire

2) la santé de l'environnement

3) des innovations propices à la croissance

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

Les activités de programme d'AAC s'inscrivent dans le Cadre stratégique pour l'agriculture, qui est dicté par la vision du Ministère; elles forment un plan d'action cohérent qui profite à tous les Canadiens. Le secteur agricole et agroalimentaire canadien jouira d'une stabilité accrue, et les consommateurs auront confiance en la salubrité et la qualité de leurs aliments et ils seront aussi convaincus que des méthodes de production soucieuses de l'environnement ont été utilisées. Les Canadiens apprécieront également le large éventail de nouveaux produits alimentaires et non alimentaires qui améliorera leur qualité de vie au quotidien. Par ailleurs, si le secteur agricole et agroalimentaire canadien devient plus prospère, c'est l'économie canadienne dans son ensemble qui en sortira renforcée.

Ressources ministérielles (total des dépenses prévues)

2006-2007		2007-2008		2008-2009	
M$	ETP*	M$	ETP	M$	ETP
3 853,9	6 257	2 595,9	6 257	1 708,6	6 257

Activités de programme d'AAC

Activité de programme	Type	Dépenses prévues 2006-2007	2007-2008	2008-2009
Sécurité du système alimentaire				
Gestion des risques de l'entreprise	En cours	2 689,2	1 487,0	1 149,7
Salubrité et qualité des aliments	En cours	121,3	100,2	38,9
Marchés et Questions internationales	En cours	79,5	78,3	57,5
Conseil national des produits agricoles	En cours	2,6	2,7	2,7
Total – Sécurité du système alimentaire		*2 892,6*	*1 668,2*	*1 248,8*
Santé de l'environnement				
Environnement	En cours	331,4	275,1	158,5
Total – Santé de l'environnement		*331,4*	*275,1*	*158,5*
Innovations propices à la croissance				
Innovation et Renouveau	En cours	572,2	599,1	271,9
Marchés et Questions internationales	En cours	34,1	33,6	24,6
Secrétariat rural et Secrétariat aux coopératives	En cours	23,7	20	4,7
Agence canadienne du pari mutuel	En cours	0,0	0,0	0,0
Total – Innovations propices à la croissance		*630,0*	*652,7*	*301,3*
TOTAL		**3 853,9**	**2 595,9**	**1 708,6**

* Equivalents temps plein

Les montants figurant au tableau ci-dessus ont été arrondis au million de dollars près. Pour cette raison on a attribué la valeur 0,0 aux montants qui ne peuvent entrer dans cette catégorie. Compte tenu de l'arrondissement, le total inscrit peut ne pas correspondre à celui des montants indiqués.

Déclaration de la haute direction

Nous soumettons, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités de 2006-2007* d'Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Le rapport a été préparé conformément aux principes de présentation énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2006-2007 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement.*

- Il est conforme aux exigences particulières de présentation figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- Il repose sur l'architecture des activités de programme approuvée du Ministère figurant dans la Structure de gestion, des ressources et des résultats;
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il sert de document de base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus par le Ministère au moyen des ressources et des pouvoirs qui lui ont été attribués;
- Il rend compte de la situation financière en se fondant sur les montants approuvés par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour les dépenses prévues.



Leonard J. Edwards
Sous-ministre



Christiane Oulmet
Sous-ministre déléguée

La mise en œuvre d'un Programme de cultures de couverture est une autre des grandes priorités du gouvernement du Canada. Ce programme offrira une protection aux agriculteurs des Prairies. On créera un fonds d'indemnisation à l'intention des agriculteurs dont les récoltes subissent des dommages considérables à cause d'une inondation intense.

Les producteurs canadiens profiteront aussi d'une aide au titre du Programme d'avances printanières bonifié (PAPB), que nous avons annoncé pour la campagne agricole 2006, et des récentes modifications de la *Loi sur les programmes de commercialisation agricole*, qui visent à combiner le Programme d'avances printanières et le Programme de paiements anticipés en un seul programme. Ces initiatives seront bénéfiques non seulement pour les producteurs de cultures agricoles, mais pour les producteurs d'autres produits et pour les éleveurs.

Pour aider le secteur à profiter davantage des nouveaux débouchés, nous continuerons à élaborer un plan d'activités pour la science et l'innovation de manière à établir une capacité scientifique nationale pour le secteur de l'agriculture et nous poursuivrons notre travail sur la totalité de la chaîne de valeur – ou, comme nous aimons le dire, de la ferme à l'assiette – pour accélérer l'adoption et la commercialisation des connaissances scientifiques et techniques.

Nous respecterons en outre notre engagement à faire en sorte que tous les véhicules automobiles utilisés au Canada contiennent en moyenne 5 p. 100 de carburant renouvelable, comme l'éthanol ou le biodiesel, d'ici 2010. Le gouvernement du Canada veut s'assurer que les agriculteurs auront la possibilité de profiter de cette solution de rechange respectueuse de l'environnement.

Parallèlement, nous voulons obtenir un dénouement à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) qui sera avantageux pour l'ensemble du secteur canadien de l'agriculture. Nous sommes résolus à diminuer les obstacles commerciaux internationaux ainsi que les subventions intérieures déloyales à effet de distorsion sur le commerce qui sont accordées dans d'autres pays. Le gouvernement continuera à défendre les intérêts du secteur de l'agriculture par l'entremise d'initiatives multilatérales, régionales et bilatérales.

Nous permettrons aussi aux producteurs canadiens de blé et d'orge de choisir comment ils souhaitent commercialiser leurs produits. Nous permettrons aux producteurs de l'Ouest canadien de commercialiser leurs céréales par l'intermédiaire de la Commission canadienne du blé ou d'un acheteur de leur choix.

La grande priorité du portefeuille au cours des deux prochaines années, qui touche également tout ce travail, consistera à élaborer la prochaine politique agricole et agroalimentaire qui permettra d'établir des bases solides pour assurer la rentabilité de la totalité de la chaîne de valeur. Comme les accords relatifs au Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA) actuel prennent fin en 2008, nous devrons travailler en étroite collaboration avec nos homologues provinciaux et territoriaux et un large éventail d'intervenants à l'élaboration de nouvelles politiques et de nouveaux programmes qui répondront aux besoins de tout le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire.

Pour faire état de la façon dont le Ministère entend relever certains défis au cours des trois prochaines années, je suis heureux de présenter au Parlement et à tous les Canadiens le Rapport sur les plans et les priorités (2006-2007) d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. Ce rapport souligne l'orientation stratégique et financière qu'adoptera le Ministère.

Il me tarde de travailler avec les organismes du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, les producteurs, les gouvernements provinciaux et territoriaux, l'industrie ainsi qu'avec tous les Canadiens pour créer un secteur agricole et agroalimentaire concurrentiel, innovateur et fort. En sécurisant le revenu des familles d'agriculteurs et en jetant des bases économiques solides pour les collectivités rurales, le gouvernement du Canada contribue à faire en sorte que le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire continue à créer des possibilités pour les producteurs et pour l'ensemble des Canadiens.

Le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et ministre de la Commission canadienne du blé,



L'honorable Chuck Strahl

Message du ministre



L'honorable
Chuck Strahl

S'il existe un mot pouvant le mieux décrire le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire du Canada, c'est bien le mot *possibilité*. L'agriculture joue un rôle essentiel dans la création de possibilités pour les Canadiens. Le secteur emploie effectivement un Canadien sur huit, ses exportations se sont chiffrées à plus de 26 milliards de dollars en 2005 et il représente plus de 8 p. 100 du produit intérieur brut du Canada. C'est un secteur innovateur, qui favorise la protection de l'environnement et c'est l'un de ceux qui contribuent le plus à la vitalité de nos collectivités rurales.

À titre de ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et de ministre de la Commission canadienne du blé, j'ai pour fonction de mettre en valeur le secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire, au Canada et dans le monde entier. Le gouvernement du Canada s'est engagé à aider le secteur de l'agriculture à croître, à prospérer et à être concurrentiel sur la scène mondiale. Cet engagement est essentiel si l'on veut assurer le succès continu de l'économie canadienne et continuer à créer des possibilités pour le secteur et pour l'ensemble des Canadiens.

J'ai l'honneur et le privilège de travailler pour un secteur qui revêt une si grande importance économique, environnementale et sociale pour notre pays. Je suis d'ailleurs optimiste quant à l'avenir du secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire.

Depuis des décennies, la croissance de sa productivité dépasse largement celle des autres secteurs de l'économie. Le secteur a démontré qu'il pouvait faire preuve d'innovation et qu'il était capable de s'adapter et d'évoluer constamment pour répondre aux besoins des consommateurs. C'est pourquoi les produits agricoles et agroalimentaires canadiens sont reconnus, ici et à l'étranger, pour leur qualité supérieure.

Je suis fier de dire que tous les organismes du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, soit Agriculture et Agroalimentaire Canada, la Commission canadienne du lait, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, la Commission canadienne des grains, Financement agricole Canada et le Conseil national des produits agricoles, contribuent à favoriser la vigueur et la croissance de la productivité du secteur.

Bien sûr, il y a des problèmes. La baisse du revenu agricole, par exemple, constitue une frustration permanente pour le secteur. L'une des premières choses que le nouveau gouvernement a faites dès son entrée en fonction a été d'accélérer le paiement du montant de 755 millions de dollars dans le cadre du Programme de paiements pour les producteurs de céréales et d'oléagineux. Nous allons en outre remplacer le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole afin que les volets de stabilisation du revenu et d'aide en cas de catastrophe répondent le mieux possible aux besoins des agriculteurs, tout en n'imposant pas de fardeau financier trop lourd aux contribuables. Et nous allons respecter notre engagement d'accorder 500 millions de dollars additionnels chaque année au secteur de l'agriculture pour l'aider à répondre aux besoins immédiats des agriculteurs et à établir sa rentabilité à long terme.

Initiatives horizontales 51
Initiatives horizontales d'Agriculture et Agroalimentaire Canada 51
Secrétariat rural et Secrétariat aux coopératives 51
Développement rural 51
Secrétariat aux coopératives 54
Stratégie de développement durable 56
Organismes relevant du Parlement par l'entremise d'Agriculture et Agroalimentaire Canada 57
Agence canadienne du pari mutuel (ACPM) 57
Conseil national des produits agricoles (CNPA) 58
SECTION III : Renseignements supplémentaires 61
Tableaux financiers 61
SECTION IV : Autres sujets d'intérêt 73
Portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire 73
Pour nous joindre 74
Annexe A – Liste des sites Web 77

Table des matières

Message du ministre 1
Déclaration de la haute direction 3
Vue d'ensemble 4

SECTION I : Aperçu des plans et des priorités 5

Introduction 5
Structure du rapport 7
Cadre de fonctionnement 7
Notre intervention stratégique 10
Nos priorités en matière de gestion 19
Rapports des comités parlementaires 24
Conclusion 24

SECTION II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique 25

Sécurité du système alimentaire 25
Santé de l'environnement 36
Des innovations propices à la croissance 41

COMMENT LIRE CE RAPPORT

Le Rapport sur les plans et les priorités présente les activités de programme prévues à Agriculture et Agroalimentaire Canada pour l'exercice financier 2006-2007. La structure du rapport est la suivante :

La section I, Aperçu des plans et des priorités, présente le message du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et ministre de la Commission canadienne du blé qui résume les plans et les priorités du Ministère. Cette section renferme également : la déclaration de la haute direction signée par le sous-ministre et la sous-ministre déléguée; des renseignements sommaires sous forme de tableaux visant à donner un bref aperçu de la raison d'être du Ministère, le total des ressources financières et humaines dont le Ministère assure la gestion et un aperçu des activités de programme du Ministère par résultat stratégique; un aperçu de toutes les priorités et la vision, le mandat et les objectifs stratégiques du Ministère et les avantages que procurent ses activités aux Canadiens; les points saillants des réalisations par activité de programme qui contribuent au respect des priorités permanentes du Ministère; et la présentation du cadre de gestion que le Ministère utilise pour obtenir des résultats.

La section II, Analyse et rendement, présente une analyse détaillée des activités de programme d'AAC par objectif stratégique : sécurité du système alimentaire, santé de l'environnement et innovations propices à la croissance. La section décrit également les activités de programme du Secrétariat rural et du Secrétariat aux coopératives et des deux organismes qui rendent compte au Parlement par l'entremise du Ministère : l'Agence canadienne du pari mutuel et le Conseil national des produits agricoles.

La section III, Renseignements supplémentaires, renferme les tableaux financiers, l'information sur les initiatives horizontales, les principaux thèmes gouvernementaux, les rapports annuels prévus par la loi, ainsi que les rapports des comités parlementaires et les vérifications et les évaluations qui s'appliquent au travail du Ministère pendant la période visée.

La section IV s'intitule Autres sujets d'intérêt. Elle présente l'organigramme et les personnes-ressources du Ministère et les lois appliquées par le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et d'autres organismes du portefeuille. De plus, la section renferme une annexe indiquant les acronymes utilisés dans le rapport et les liens aux ressources électroniques pour de plus amples renseignements.

Les chiffres ayant été arrondis, les sommes ne correspondent pas nécessairement aux totaux indiqués.

Toujours soucieux de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes un accès en direct à l'information et aux services, nous incluons des liens vers d'autres renseignements et points saillants. Ils sont indiqués par  **.**

Nous sommes résolus à continuer d'améliorer nos rapports. Par conséquent, nous vous invitons à nous faire parvenir vos commentaires au sujet de ce rapport. Veuillez transmettre vos commentaires :

Par la poste à l'adresse suivante :
Gestion stratégique
Direction générale de la gestion intégrée
Agriculture et Agroalimentaire Canada
Édifice Sir-John-Carling
8e étage, pièce 818
930, avenue Carling
Ottawa (Ontario) K1A OC5

Par télécopieur :
613-759-6729

Par courriel :
chadwicks@agr.gc.ca

Agriculture et Agroalimentaire Canada

2006-2007

Rapport sur les plans et les priorités

Agriculture et Agroalimentaire Canada
Agriculture and Agri-Food Canada

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2006

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Sans frais : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Courriel : publications@tpsgc.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2007-III-1
ISBN 0-660-62962-3

BUDGET DES DÉPENSES

Agriculture et Agroalimentaire Canada

Budget des dépenses
2006-2007

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

ESTIMATES

Assisted Human Reproduction Agency of Canada

2006-2007
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

LIBRARY
OCT 17 2006
University of Toronto

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2006

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Toll free: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
E-mail: publications@pwgsc.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2007-III-124
ISBN 0-660-63063-X

Assisted Human Reproduction Agency of Canada

2006 - 2007

Report on Plans and Priorities



Tony Clement
Minister of Health

Table of Contents

SECTION I – OVERVIEW **3**

Minister's Message 4
Management Representation Statement 5
Program Activity Architecture (PAA) Crosswalk 6
Summary Information 7
Departmental Plans and Priorities 8

SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME **9**

Analysis by Program Activity 10
Strategic Outcome: *10*
Licencing and Enforcement of a Regulatory Framework for AHR technologies *10*
Health Information and Knowledge Management for Assisted Human Reproduction Technologies *11*
Performance Measurement 12

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION **14**

Organizational information as of October 2005 15
Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents 16
Table 2: Program Activities 17
Table 3: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates 18
Table 4: Internal Audits and Evaluations 18

SECTION I – OVERVIEW

Minister's Message



Canadians expect that the benefits of assisted human reproductive technologies and research must be balanced by protecting the health, safety and dignity of those individuals who access these technologies.

In 2004, through the promulgation of the *Assisted Human Reproduction Act*, the Government of Canada demonstrated its commitment to this principle and the need to protect human individuality, diversity and the integrity of the human genome.

The legislation brought into force prohibitions against unacceptable practices such as human cloning, together with other measures protecting the health and safety of individuals using AHR to help them build their families. The Act also included provisions to ensure that research involving the *in-vitro* human embryo in Canada would take place within a controlled environment, and established the new Assisted Human Reproduction Agency of Canada (AHRAC) to implement these safeguards.

Located in Vancouver, B.C., the Agency will licence AHR controlled activities, enforce compliance with the regulations, monitor trends and developments, collect and safeguard personal health information and advise the Minister of Health on these matters.

On June 22, 2005 the Government launched an open and transparent process to recruit the board of directors of the new Agency, including its President and Chairperson. This process is expected to culminate in 2006 with the appointments by Governor-in-Council of the successful candidates to the Agency's board of directors.

The legislation and the establishment of the Agency puts Canada in a leadership position internationally as a regulator in this sector. Nevertheless, much work remains over the next year to complete the regulatory framework and to enable the Agency to begin its operations. Health Canada will continue to press forward with its efforts to introduce these regulations.

This first *Report on Plans and Priorities* for the Agency outlines the immediate priorities for the Agency, to be refined and confirmed by its board of directors, as they take over the governance of the Agency and begin building its organizational capacity over the coming year.

I am confident that the Agency will move quickly to become an important player in providing a welcome contribution to Canada's health system and the overall health of Canadians.

Tony Clement
Minister of Health

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2006-07 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Assisted Human Reproduction Agency of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in *Guide for the Preparation of Part III of the 2006-2007 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

It adheres to the specific reporting requirements outlined in the TBS guidance;

- It is based on the department's approved Program Activity Architecture structure as reflected in its MRRS;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat in the RPP.

Name: Morris Rosenberg

Title: Deputy Minister
Health Canada

Program Activity Architecture (PAA) Crosswalk

This is a new program for 2006-2007. The Agency was established by Governor-in-Council on January 12, 2006 and the program activities planned for 2006-2007 have no carryover from 2005-2006.

Summary Information

Reason for Existence – The Assisted Human Reproduction Agency of Canada (AHRAC) was established under the authority of the *Assisted Human Reproduction Act*. The legislation aims to protect and promote human health, safety, dignity and human rights in the use of assisted human reproduction (AHR) technologies, prohibits unacceptable activities, such as human cloning and places controls over AHR related research. The Agency will be responsible for the issuance and review of licences, the collection and analysis of health reporting information, and to carry out inspections and enforcement related to activities controlled under the Act.

Financial Resources ($ thousands)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
$9,681	$12,009	$12,429

Human Resources

2006-2007	2007-2008	2008-2009
44 FTEs	44 FTEs	44 FTEs

Departmental Priorities

		Planned Spending ($ thousands)			
	Type		**2006-2007**[1]	**2007-2008**[2]	**2008-2009**[3]
Strategic Outcome: Protection and promotion of the health and safety of Canadians against the risks associated with assisted human reproduction.					
Priority #1	New	Program Activity #1 – Licencing and Enforcement of a Regulatory Framework for AHR Technologies	4,320	5,289	7,796
Priority #2	New	Program Activity #2 – Health Information and Knowledge Management for AHR Technologies	5,361	6,720	4,633

[1] Excludes PWGSC accommodation charges of $451,000 and EBP charges of $35,000
[2] Excludes PWGSC accommodation charges of $451,000.and EBP charges of $35,000
[3] Excludes PWGSC accommodation charges of $451,000 and EBP charges of $35,000

Departmental Plans and Priorities

The Assisted Human Reproduction Agency of Canada (AHRAC), established on January 12, 2006, is a federal regulatory organization, which is responsible for administering a regulatory framework and regime to oversee AHR controlled activities, as well as to enforce prohibitions under the Act. Its primary functions will be to administer a licensing framework for controlled activities, to conduct enforcement measures to ensure compliance with prohibitions or terms and conditions of licences, to maintain a national personal health information registry, to provide public information on AHR activities and to promote discussion and advice on AHR issues.

AHRAC is about ensuring the health and safety of donors, patients and children born of AHR technologies. This will be accomplished by implementing a 'state of the art' regulatory framework and regime to oversee AHR procedures and related research in Canada. It will also become a focal point for AHR information to policymakers, practitioners, researchers, patients, children and the public.

AHRAC will be at the centre of an AHR regulatory regime that will include the expertise of other organizations in areas of medicine, allied health professions, accreditation, standards, law, consumer representation and provincial and territorial governments. AHRAC will conduct its decision-making and operations within this milieu on the principles of openness, transparency, accountability, ethics and broad-based representation.

AHRAC is established as a federal regulatory agency, which will maintain the integrity of the legislative intent by working in conjunction with Health Canada and stakeholders to carry out the roles and responsibilities as established by the AHR regulatory framework and regime.

AHRAC's immediate priorities will be to fit up the new agency, and then to build capacity to support the implementation of the AHR regulatory framework. An early activity will also include developing a strategic plan and priorities to begin administering the regulatory framework with licencing, enforcement and public information activities as primary endeavors.

During the fiscal year 2006-07, the Agency will focus on establishing its management and governance structures and staffing up as quickly as possible to begin implementing its systems in preparation to becoming operational. It will train staff, develop the organization's strategic plans, and implement its communications and outreach strategies. It will begin managing compliance and enforcement activities through a Memorandum of Understanding with Health Canada and will work with Health Canada to plan for the transition of the personal health information registry. It will also prepare its systems and processes to operate independently, while keeping abreast of progress on the development of the components of the AHR regulatory framework by Health Canada.

SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Analysis by Program Activity

Strategic Outcome:

Protection and promotion of the health and safety of Canadians against the risks associated with assisted human reproduction.

Program Activity:

Licencing and Enforcement of a Regulatory Framework for AHR technologies.

Program activity description and its expected results

Objective

To ensure compliance with the AHR legislative and regulatory framework.

Description

AHRAC would achieve this objective by the following means:

- issuing licences for controlled activities and for facilities used by qualified persons or organizations;
- assessing applications against licence requirements, including scientific and ethical considerations
- conducting periodic inspections of AHR clinics, service providers or research to ensure compliance; and
- enlisting the participation or support of other recognized organizations in the development of other supporting policy instruments (e.g., standards, guidelines, accreditation models, etc.)

Expected Result

The preliminary key results for this program activity include:

- an effective and efficient licencing and inspection regime;
- compliance by medical practitioners and researchers in respect of prohibitions and controlled activities; and
- improved safety and success of the controlled activities undertaken

Financial Resources: ($ thousands)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
4,320	$5,289	$7,796

Human Resources:

2006-2007	2007-2008	2008-2009
22 FTEs	18 FTEs	17 FTEs

Strategic Outcome:

Protection and promotion of the health and safety of Canadians against the risks associated with assisted human reproduction.

Program Activity:

Health Information and Knowledge Management for Assisted Human Reproduction Technologies.

Program activity description and its expected results

Objective

To become a centre of expertise and focal point of AHR information for policymakers, practitioners, patients, children born of AHR procedures, researchers and the Canadian public.

Description

AHRAC would achieve this objective by the following means:

- maintaining a personal health information registry (PHIR) to consolidate health reporting information concerning donors, patients and children born of AHR procedures to allow for a look-back and trace-back mechanism;
- providing ongoing reports of AHR controlled activities, including success rates by AHR clinics and results of research, to enable prospective AHR users to make informed decisions; and
- providing public information on AHR matters or issues via a public website or in other forms such as brochures.

Key Results

The preliminary key results for this program activity include:

- a confidential and secure PHIR;
- improved information for decision-making by practitioners and prospective users of AHR procedures;
- improved access by children born of AHR procedures to information on their genetic history; and
- increased awareness of the Canadian public of AHR issues or problems.

Financial Resources: ($ thousands)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
5,361	$6,720	$4,633

Human Resources:

2006-2007	2007-2008	2008-2009
22 FTEs	26 FTEs	27 FTEs

Performance Measurement

AHRAC will be responsible for a corporate strategy to ensure timely and accurate information on its results derived from the use of public funds. A Performance Measurement Framework will be fully developed by AHRAC upon completion of the AHR regulatory framework and regime. This Framework would identify and elaborate upon:

- key priorities, results or objectives;
- detailed indicators that underlie the broad indicators of key results and capture short, medium and long-term performance;
- responsibilities for achieving results and for performance measurement;
- time-lines for performance reporting; and
- ongoing means for auditing the quality of performance.

To ensure that opportunities for improvement of effectiveness are identified on a regular basis, the Framework will include a timetable for in-depth evaluation of all program mechanisms and activities.

AHRAC will work closely with federal departments, provincial governments and health agencies, medical and allied health professionals, legal and consumer representatives as well as similar organizations in other countries in developing its Framework. This will ensure the optimal use of existing data sources for collection and sharing of information.

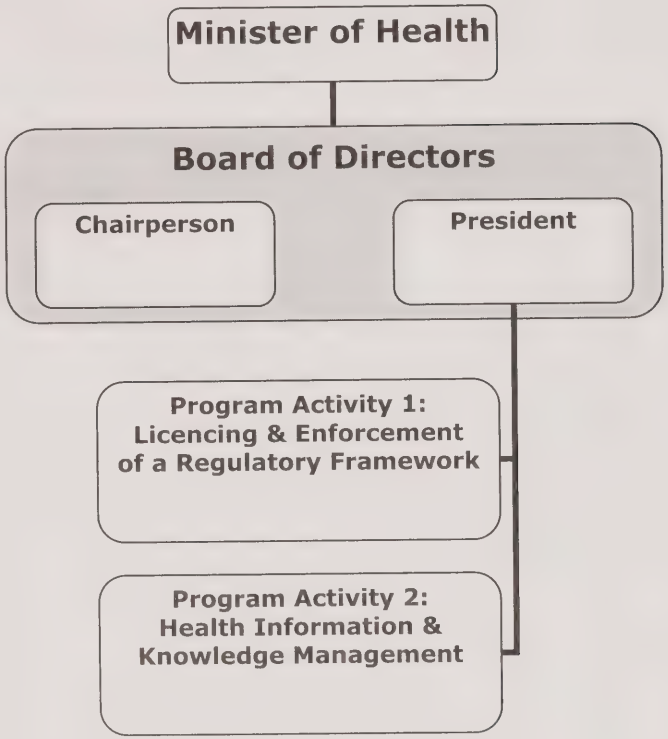
AHRAC will establish interim plans, priorities and goals as it proceeds to implement the AHR regulatory framework in collaboration with Health Canada and stakeholders in the AHR sector. Upon completion of the AHR regulatory framework and regime, AHRAC will be able to determine its key results and set appropriate performance measures for the Agency and other participants in the AHR regime.

AHRAC's strategy for measuring performance will require a strong capacity to collect, analyse and share information with other organizations and across several jurisdictions. This will require decisions regarding appropriate investments in information technology and the maintenance of strong linkages with other players in this field.

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

Organizational Information

Assisted Human Reproduction Agency of Canada



Organizational information as of October 2005

Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents

($ thousands)	Forecast Spending 2005-2006	**Planned Spending 2006-2007**	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Licencing and Enforcement of a Regulatory Framework for ahr Technologies		**4,320**	5,289	7,796
Health Information and Knowledge Management for Assisted Human Reproduction Technologies		**5,361**	6,720	4,633
Budgetary Main Estimates (gross)		**9,681**	12,009	12,429
Non Budgetary activity		**0**	**0**	**0**
Non-Budgetary Main Estimates (gross)		**0**	**0**	**0**
Less: Respendable revenue		**0**	**0**	**0**
Total Main Estimates		**9,681**	12,009	12,429
Adjustments:				
Supplementary Estimates:				
N/A		**0**	**0**	**0**
N/A		**0**	**0**	**0**
Total Planned Spending		**9,681**	12,009	12,429
Total Planned Spending		**9,681**	12,009	12,429
Less: Non-Respendable revenue		**0**	**0**	**0**
Plus: Cost of services received without charge		**0**	**0**	**0**
Net cost of Program		**9,681**	12,009	12,429
Full Time Equivalents		**44**	44	44

Table 2: Program Activities

2006-2007 ($ thousands)											
	Budgetary							Non-Budgetary			
Program Activity	Operating	Capital	Grants	Gross	Contributions and Other Transfer Payments	Respendable Revenue	Net	Loans, Investments and Advances	Total Main Estimates	Adjustments (planned spending not in Main Estimates)	Total Planned Spending
Licencing and Enforcement of a Regulatory Framework for AHR Technologies	4,320			4,320			4,320		4,320		4,320
Health Information and Knowledge Management for AHR Technologies	5,361			5,361			5,361		5,361		5,361
Total	**9,681**			**9,681**			**9,681**		**9,681**		**9,681**

Table 3: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates

2006-2007			
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	**Current Main Estimates** ($ thousands)	Previous Main Estimates
10	Program expenditures	**$9,022**	
(S)	Contribution to employee benefit plans	**659**	
	Total Agency	**$9,681**	

Table 4: Internal Audits and Evaluations

Internal Audits or Evaluations
No audits have been set as the Agency is just beginning operations in the 2006-07 fiscal year. The Agency is required to comply with the Treasury Board's Internal Audit Policy and related directives as applicable. The Agency is expected to report on the performance of all its initiatives on a regular basis through Main Estimates, using the Report on Plans and Priorities and the Agency's Performance Report. The preliminary Program Activity Architecture (PAA) has been developed for AHRAC and will be used to build the Management Resources and Results Structure (MRRS) for the Agency, as a vehicle to report performance. As a new organization, AHRAC is expected to initially focus on the effectiveness of the implementation of the Agency. Subsequently, performance indicators are anticipated to be developed in accordance with the coming into force of regulatory instruments under the AHR Act, to gauge and report on progress towards fulfilling the Agency's legislated and regulatory mandate. The President of the Agency, being the chief executive officer of the Agency, is responsible for the effective management, direction and control of the Agency, including an obligation to ensure that resources allocated for purposes of the Agency are managed well, are being used for priorities identified by Ministers and are achieving results for Canadians. It is expected that the comprehensive parliamentary review of the provisions and operation of the Act, mandated under section 70 of the Act to take place three years after the establishment of the Agency, will in fact be the first opportunity to evaluate progress toward the achievement of desired results. Once the Agency has gained more experience with program delivery, it is anticipated that external resources would be engaged on a periodic basis to provide an independent review of the Agency's operations, addressing management issues relating to the implementation of the Agency, risk management and performance data.

Tableau 3 : Postes votés et législatifs indiqués au Budget principal des dépenses

2006-2007			
Poste vote ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	**Budget principal actuel** (en milliers $)	Budget précédent
10	Dépenses du Programme	**9 022 $**	
L	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**659**	
	Total pour l'Agence	**9 681 $**	

Tableau 4 : Vérifications et évaluations internes

Vérifications ou évaluations internes
Aucune vérification n'a encore été réalisée puisque les opérations de l'Agence ne commenceront qu'au cours de l'exercice 2006-2007. L'Agence doit se conformer à la Politique de vérification interne du Conseil du Trésor et aux directives annexes le cas échéant. Elle devra soumettre régulièrement un rapport sur le rendement de toutes les initiatives qu'elle a lancées dans le cadre du Budget principal des dépenses en utilisant le Rapport sur les plans et sur les Priorités et le Rapport de rendement de l'Agence. Une Architecture des activités de programme (AAP) initiale a été préparée pour l'ACCPA; elle sera utilisée pour élaborer la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) à l'intention de l'Agence et servira à la préparation de rapports sur le rendement. À titre de nouvelle organisation, l'ACCPA devra au départ porter son attention sur l'efficacité de sa mise sur pied. Par voie de conséquence, des indicateurs de rendement doivent être élaborés conformément à la mise en oeuvre des outils de réglementation en vertu de la *Loi sur la procréation assistée* qui permettront d'évaluer et de présenter un rapport sur les progrès réalisés touchant le mandat législatif et réglementaire de l'Agence. Le président de l'Agence, étant le président-directeur général, est responsable de la gestion, de l'orientation et du contrôle efficaces de l'Agence, y compris l'obligation de s'assurer que ressources affectées à l'Agence pour qu'elle atteigne ses objectifs sont bien gérées, sont consacrées aux priorités déterminées par les ministres et apportent des résultats pour les Canadiens. Il est prévu qu'un examen parlementaire exhaustif des dispositions et de l'application de la Loi conformément à l'article 70 de ladite Loi aura lieu trois ans après la mise sur pied de l'Agence. Ce sera en fait la première occasion d'évaluer les progrès réalisés en vue de l'atteinte des résultats désirés. Une fois que l'Agence aura acquis une plus grande expérience en prestation de programmes, il est prévu que des ressources externes seront embauchées de façon périodique pour mener un examen indépendant de son fonctionnement en abordant les questions de gestion liées à la mise en œuvre de l'Agence, de la gestion des risques et des données sur le rendement.

Tableau 2 : Activités de programme

2006-2007 (en milliers $)											
	Budgétaire							Non budgétaire			
Activité de programme	Fonction-nement	Immobi-lisations	Sub-ven-tions	Bruts	Contributions et autres paiements de transfert	Revenus disponibles	Nets	Prêts, investissements et avances	Total pour le budget principal	Rajustements (dépenses prévues non indiquées dans le Budget principal)	Total des dépenses prévues
Délivrance des autorisations et mise en application d'un cadre réglementaire pour les technologies de PA	4 320 $			4 320 $			4 320 $		4 320 $		4 320$
Information sur la santé et gestion des connaissances touchant les technologies de procréation assistée	5 361 $			5 361$			5 361 $		5 361 $		5 361 $
Total	**9 681 $**			**9 681 $**			**9 681 $**		**9 681 $**		**9 681 $**

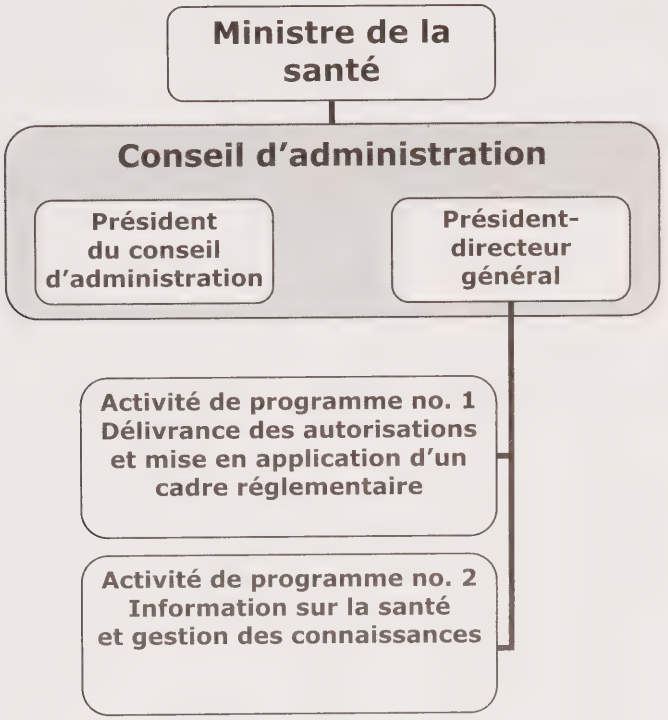
Plus : coûts des services reçus à titre gracieux	**0**	**0**	**0**
Coût net pour le ministère	**9 681**	12 009	12 429

Équivalents temps plein	**44**	44	44

Tableau 1 : Dépenses prévues du Ministère et équivalents temps plein

(milliers $)	Prévision des dépenses 2005-2006	**Dépenses prévues 2006-2007**	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Délivrance des autorisations et mise en application d'un cadre réglementaire pour les technologies de PA		**4 320**	5 289	7 796
Information sur la santé et gestion des connaissances touchant les technologies de procréation assistée		**5 361**	6 720	4 633
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)		**9 681**	12 009	12 429
Activités non budgétaires		**0**	**0**	**0**
Dépenses non budgétaires du Budget principal des dépenses (brutes)		**0**	**0**	**0**
Moins : revenues disponibles		**0**	**0**	**0**
Total du Budget principal des dépenses		**9 681**	12 009	12 429
Rajustement :				
Budget supplémentaire des dépenses :				
S/O		**0**	**0**	**0**
S/O		**0**	**0**	**0**
Dépenses nettes prévues		**9861**	12 009	12 429
Dépenses nettes prévues		**9 681**	12 009	12 429
Moins : revenus non disponibles		**0**	**0**	**0**

l'Agence canadienne de contrôle de la procréation assistée



Renseignements sur la structure organisationnelle, en date d'octobre 2005

SECTION III – INFORMATION ADDITIONNELLE

L'ACCPA travaillera en étroite collaboration avec les ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux et les organismes de la santé, les professionnels médicaux et paramédicaux de la santé, des représentants des services juridiques et des consommateurs et avec des organisations similaires des pays étrangers à l'élaboration de son cadre. Cette collaboration assurera la meilleure utilisation des sources de renseignements actuelles au moment de la collecte et du partage de l'information.

L'ACCPA établira de façon temporaire des plans, des priorités et des objectifs au fur et à mesure qu'elle met sur pied le cadre réglementaire de la PA en collaboration avec Santé Canada et des intervenants du domaine de la PA. Une fois terminée le cadre et le régime réglementaires de la PA, l'ACCPA sera en mesure de déterminer les principaux résultats obtenus et de mettre en place des mesures de rendement pertinentes pour elle-même et pour les autres participants au régime de la PA.

La stratégie de l'ACCPA concernant les mesures de rendement nécessitera une forte capacité de collecte, d'analyse et de partage de renseignements avec d'autres organisations appartenant à différentes juridictions. Cette stratégie exigera de prendre des décisions relatives à des investissements judicieux dans la technologie de l'information et d'entretenir des relations étroites avec d'autres intervenants en ce domaine.

Principaux résultats

Les principaux résultats préliminaires de ce programme sont les suivants :

- un RRM confidentiel et sécuritaire;
- une information améliorée lors d'une prise de décisions par des praticiens et par les utilisateurs éventuels des procédures de PA;
- un accès amélioré aux enfants conçus au moyen des technologies de la PA à de l'information sur leur historique génétique;
- une plus grande sensibilité du public canadien à l'égard des questions ou des problèmes touchant la PA.

Ressources financiers (en milliers $)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
5 361 $	6 720 $	4 633 $

Human Resources:

2006-2007	2007-2008	2008-2009
22 EPT	26 EPT	27 EPT

Mesure de rendement

L'ACCPA sera responsable de l'application d'une stratégie ministérielle afin de s'assurer que l'information sur les résultats est opportune et précise étant financés à même les fonds publics. Un cadre de mesure de rendement sera entièrement élaboré par l'ACCPA une fois que le cadre et le régime réglementaires de la PA seront terminés. Ce cadre déterminera et expliquera en détail :

- les priorités, les résultats et les objectifs clés;
- les indicateurs détaillés qui sous-tendent les grands indicateurs des principaux résultats et découvrent le rendement à court, moyen et long termes;
- les responsabilités touchant les résultats obtenus et les mesures de rendement;
- les échéanciers concernant la présentation de rapports sur le rendement;
- des moyens permanents de vérification de la qualité du rendement.

Afin de s'assurer que les possibilités d'amélioration de l'efficacité sont précisées de façon régulière, le cadre fera partie d'un calendrier d'évaluation en profondeur de tous les mécanismes et les activités de programme.

Ressources financières (en milliers $)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
4 320 $	5 289 $	7 796 $

Ressources humaines

2006-2007	2007-2008	2008-2009
22 EPT	18 EPT	17 EPT

Objectif stratégique

Protection et promotion de la santé et de la sécurité des Canadiens contre les risques associés à la procréation assistée.

Activités de programme

Information sur la santé et gestion des connaissances relatives aux technologies de procréation assistée.

Description des activités de programme et résultats attendus

Objectif

Devenir un centre de savoir-faire et de référence de renseignements sur la PA à l'intention des décideurs, des praticiens, des chercheurs, des patients, des enfants conçus au moyen des technologies de la PA et du grand public canadien.

Description

L'ACCPA atteindra cet objectif par les activités suivantes :

- garde à jour d'un registre national de renseignements médicaux (RRM) pour consolider les renseignements médicaux sur les donneurs, les patients et les enfants conçus au moyen des technologies de la PA afin de permettre l'utilisation de mécanismes de vérification rétrospective et de retraçage;
- prestation permanente de rapports sur les activités contrôlées de PA, notamment les taux de succès remportés par les cliniques de PA, les résultats des recherches afin de permettre aux utilisateurs éventuels de la PA de prendre des décisions éclairées;
- transmission de l'information au grand public sur des questions ou des sujets touchant la PA au moyen d'un site Web ou d'autres médias, les brochures, par exemple.

Analyse détaillée des activités de programme

Objectif stratégique

Protection et promotion de la santé et de la sécurité des Canadiens contre les risques associés à la procréation assistée.

Activités de programme

Délivrance des autorisations et mise en application d'un cadre réglementaire aux technologies de la PA.

Description des activités de programme et résultats attendus

Objectif

Assurer la conformité au cadre législatif et réglementaire de la PA.

Description

L'ACCPA atteindra cet objectif par les activités suivantes :

- délivrance des autorisations relatives aux activités contrôlées et aux installations utilisées par des personnes ou des institutions compétentes;
- évaluation des demandes selon les exigences de l'autorisation, y compris des considérations de nature scientifique et éthique;
- réalisation d'inspections périodiques des cliniques de PA, des fournisseurs de services ou des chercheurs afin d'assurer la conformité;
- obtention de la participation ou de l'appui d'organisations reconnues à l'élaboration d'autres outils de soutien stratégique (p. ex., des normes, des lignes directrices, des modèles d'accréditation, etc.)

Principaux résultats

Les principaux résultats préliminaires de ce programme sont les suivants :

- délivrance des autorisations et régime d'inspection efficaces et efficients;
- conformité aux interdictions et aux activités contrôlées de la part des praticiens et des chercheurs médicaux;
- sécurité accrue et réussite des activités de contrôle menées.

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE

Plans et priorités du ministère

L'Agence canadienne de contrôle de la procréation assistée (ACCPA), constituée le 12 janvier 2006, est un organisme de réglementation fédéral responsable de l'administration du cadre réglementaire et du régime de surveillance des activités de PA contrôlées et de la mise en application des interdictions prescrites dans la Loi. Elle aura pour tâches premières d'administrer le cadre de délivrance des autorisations relatives à des activités contrôlées, d'instaurer des mesures de mise en application visant à assurer la conformité aux interdictions ou aux conditions imposées aux autorisations, garder à jour un registre national de renseignements médicaux, la prestation de renseignements publics sur les activités de PA et promouvoir les discussions et les conseils sur des questions liées à la PA.

L'ACCPA a pour mandat d'assurer la santé et la sécurité des donneurs, des patients et des enfants conçus au moyen des technologies de la PA. Pour ce faire, il faudra mettre en œuvre un cadre et un régime réglementaires « dernier cri » pour surveiller les procédures et la recherche connexe au Canada. L'Agence deviendra également un centre de référence pour des renseignements en matière de PA à l'intention des décideurs, des praticiens, des chercheurs, des patients, des enfants conçus au moyen des technologies de la PA et du grand public.

L'ACCPA sera le centre d'un régime réglementaire de la PA qui accueillera le savoir-faire d'autres organisations dans les domaines de la médecine, des professions paramédicales, des accréditations, des normes, de la loi, de la représentation des consommateurs et des gouvernements provinciaux et territoriaux. L'ACCPA dirigera ses prises de décisions et ses activités dans ce milieu en s'inspirant de principes d'ouverture, de transparence, de reddition des comptes, d'étique et d'une vaste représentation.

L'ACCPA est constituée comme une agence fédérale de réglementation qui veillera à l'intégrité de l'intention du législateur en travaillant en collaboration avec Santé Canada et avec divers intervenants afin de remplir les rôles et d'assumer les responsabilités conformément au cadre et au régime réglementaires de la PA.

Les priorités immédiates de l'ACCPA seront d'organiser la nouvelle agence et de renforcer par la suite la capacité d'appuyer la mise en oeuvre du cadre réglementaire de la PA. Une des premières activités consistera à élaborer un plan stratégique et à établir des priorités afin de commencer l'administration du cadre réglementaire touchant les activités de délivrance des autorisations, de mise en application et d'information publique comme premières initiatives à prendre.

Au cours de l'exercice 2006-2007, l'Agence portera son attention à la mise sur pied de ses structures administratives et de gouvernance et de la formation de son personnel le plus vite possible afin de commercer à mettre en œuvre ses systèmes pour qu'elle puisse devenir opérationnelle. Elle devra entraîner le personnel, élaborer des plans stratégiques organisationnels et mettre en oeuvre son système de communication et ses stratégies d'information. Elle commencera à gérer ses activités de conformité et de mise en application au moyen de protocole d'entente avec Santé Canada et travaillera avec ce dernier à planifier la période de transition du registre des renseignements médicaux. Elle préparera également ses systèmes et ses processus afin de fonctionner de manière autonome, tout en se tenant au courant des progrès réalisés dans l'élaboration de composantes du cadre réglementaire de la PA par Santé Canada.

Renseignements sommaires

Raison d'être – L'Agence canadienne de contrôle de la procréation assistée (ACCPA) a été constituée en vertu des pouvoirs conférés par la *Loi sur la procréation assistée*. Cette loi vise à protéger et à promouvoir la santé, la sécurité, la dignité humaine et les droits de la personne lors d'une application de technologies de procréation assistée (PA). Elle interdit en outre des méthodes inacceptables comme le clonage humain et établit des contrôles sur la recherche liée à la PA. L'Agence assumera la responsabilité de la délivrance et de l'examen des autorisations, de la collecte et de l'analyse des renseignements médicaux et procédera à la mise en application de la Loi et à des inspections des activités contrôlées en vertu de cette loi.

Ressources financiers (en milliers $)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
9 681 $	12 009 $	12 429 $

Ressources humaines

2006-2007	2007-2008	2008-2009
44 ETP	44 ETP	44 ETP

Priorités du ministère

	Type	**Dépenses prévues** (en milliers $)			
			2006-2007[1]	**2007-2008**[2]	**2008-2009**[3]
Résultat stratégique : Protection et promotion de la santé et de la sécurité des Canadiens et des Canadiennes contre les risques associés à la procréation assistée.					
Priorité n° 1	Nouveau	Activité de programme n° 1 – Délivrance des autorisations et mise en application d'un cadre réglementaire pour les technologies de PA	4 320 $	5 289 $	7 796 $
Priorité n° 2	Nouveau	Activité de programme n° 2 – Information sur la santé et gestion des connaissances touchant les technologies de procréation assistée	5 361 $	6 720 $	4 633 $

[1] Ne comprend pas les frais de logement de TPSGC de 451 000 $ et les frais du RASE de 35 000 $.
[2] Ne comprend pas les frais de logement de TPSGC de 451 000 $ et les frais du RASE de 35 000 $.
[3] Ne comprend pas les frais de logement de TPSGC de 451 000 $ et les frais du RASE de 35 000 $.

Tableau de concordance de l'Architecture des activités de programme (AAP)

S'agissant d'un nouveau programme de l'exercice 2006-2007, les activités prévues au cours de cette année d'exercice ne peuvent faire l'objet d'un rapport pour l'exercice 2006-2007, l'Agence ayant été constituée par le gouverneur en conseil le 12 janvier 2006.

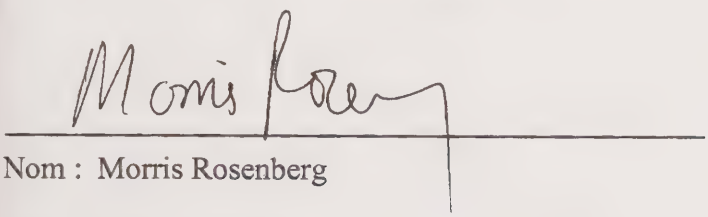
Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et sur les priorités 2006-07 (RPP) pour l'Agence canadienne de contrôle de la procréation assistée.

Ce document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapports tirés *du Guide pour la préparation de la partie III du Budget des dépenses : Rapports sur les plans et sur les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

Il est conforme aux exigences particulières du guide du SCT en matière de présentation de rapports.

- Il est basé sur la structure de l'Architecture des activités de programme comme on le découvre dans sa SGRR.
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le RPP.



Nom : Morris Rosenberg

Titre : Sous-ministre
Santé Canada

Message du ministre



Les Canadiens s'attendent à ce que les avantages à retirer des technologies de la procréation assistée et de la recherche soient compensés par une protection de la santé, de la sécurité et de la dignité des personnes qui accèdent à ces technologies. En 2004, le Gouvernement du Canada, en promulguant la *Loi sur la procréation assistée*, a honoré son engagement envers ce principe et la nécessité de protéger l'individualité, la diversité et l'intégrité du génome humain.

Cette loi interdit certaines pratiques inacceptables comme le clonage humain et prévoit d'autres mesures pour protéger la santé et la sécurité des personnes qui feront appel à la PA pour les aider à fonder une famille. La loi applique également des dispositions pour s'assurer que la recherche impliquant des embryons humains *in vitro* au Canada soit menée dans un environnement contrôlé et constitue la nouvelle Agence canadienne de contrôle de la procréation assistée (ACCPA) pour mettre en application ces mesures de protection.

Sise à Vancouver, C.-B., l'Agence délivrera des autorisations pour se livrer à des activités contrôlées de PA, fera respecter la conformité à la réglementation, surveillera les tendances et les progrès réalisés, recueillera et conservera les renseignements médicaux et conseillera le ministre de la Santé à ce sujet.

Le 22 juin 2005, le gouvernement a lancé un processus à la fois ouvert et transparent en vue de recruter les membres du conseil d'administration, y compris un président du conseil et un président-directeur général. Ce processus devrait mener à la nomination des candidats choisis pour former le conseil d'administration de l'agence par le gouverneur en conseil en 2006.

Cette loi et la création de l'Agence permettent au Canada de devenir un chef de file mondial à titre d'organisme de réglementation en cette matière. Cependant, il reste encore beaucoup de travail à faire au cours de la prochaine année pour terminer le cadre réglementaire et permettre à l'Agence de mettre en œuvre son fonctionnement. Santé Canada continuera à ne pas ménager ses efforts en vue de mettre en application ces nouveaux règlements.

Ce premier *Rapport sur les plans et sur les priorités* de l'Agence met en évidence les priorités immédiates de cette dernière qui doivent être affinées et confirmées par le conseil d'administration puisqu'il assumera la gouvernance de l'Agence et commencera à mettre sur pied sa capacité organisationnelle au cours de la prochaine année.

J'ai tout lieu de croire que l'Agence agira rapidement pour devenir un intervenant de premier plan dans la prestation d'une contribution canadienne attendue au système de santé et à la santé des Canadiens en général.

Tony Clement
Ministre de la Santé

SECTION I – SURVOL

Table des matières

SECTION I – SURVOL ..... **- 3 -**

Message du ministre ..... - 4 -
Déclaration de la direction ..... - 5 -
Tableau de concordance de l'Architecture des activités de programme (AAP) ..... - 6 -
Renseignements sommaires ..... - 7 -
Plans et priorités du ministère ..... - 8 -

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE ..... **- 9 -**

Analyse détaillée des activités de programme ..... - 10 -
Objectif stratégique ..... *- 10 -*
Délivrance des autorisations et mise en application d'un cadre réglementaire aux technologies de la PA. ..... *- 10 -*
Information sur la santé et gestion des connaissances relatives aux technologies de procréation assistée. ..... *- 11 -*
Mesure de rendement ..... - 12 -

SECTION III – INFORMATION ADDITIONNELLE ..... **- 14 -**

Renseignements sur la structure organisationnelle, en date d'octobre 2005 ..... - 15 -
Tableau 1 : Dépenses prévues du Ministère et équivalents temps plein ..... - 16 -
Tableau 2 : Activités de programme ..... - 18 -
Tableau 3 : Postes votés et législatifs indiqués au Budget principal des dépenses ..... - 19 -
Tableau 4 : Vérifications et évaluations internes ..... - 19 -

Agence canadienne de contrôle de la procréation assistée

2006 - 2007

Rapport sur les plans et sur les priorités



Tony Clement

Ministre de la santé

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2006

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Sans frais : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Courriel : publications@tpsgc.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2007-III-124
ISBN 0-660-63063-X

BUDGET DES DÉPENSES

Agence canadienne de contrôle de la procréation assistée

Budget des dépenses
2006-2007

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Government Publications

ESTIMATES

Atlantic Canada Opportunities Agency

2006-2007
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2006

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Toll free: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
E-mail: publications@pwgsc.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2007-III-81
ISBN 0-660-62965-8

Atlantic Canada Opportunities Agency



2006-2007 Estimates

Part III - Report on Plans and Priorities

Minister
Atlantic Canada Opportunities Agency

Table of Contents

SECTION I – AGENCY OVERVIEW 1

Minister's Message 1

Management Representation Statement 2

Changes in ACOA's Program Activity Architecture 3

Summary Information 4
Raison d'être 4
Operating Environment 5
Economic Environment 7
Agency Plans and Priorities 10
Program Plans and Priorities 10
Management Plans and Priorities 13
Linking ACOA's Activities/Outcomes to the Government of Canada's Outcomes 14

SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME 17

Strategic Outcome – Enterprise Development 17
Program Activity: Fostering SME Development and Regional Economic Capacity Building 19
Program Sub-activity: Innovation 20
Program Sub-activity: Entrepreneurship and Business Skills Development 22
Program Sub-activity: Trade 24
Program Sub-activity: Investment 26
Program Sub-activity: Tourism 28
Program Sub-activity: Other Support to SMEs 30
Program Activity: Access to Business Information 32

Strategic Outcome – Community Development 33
Program Activity: Community Economic Development 35
Program Activity: Special Adjustment Measures 37
Program Activity: Infrastructure Programming 39

Strategic Outcome – Policy, Advocacy and Co-ordination 40
Program Activity: Policy Research 42
Program Activity: Advocacy 44
Program Activity: Co-ordination 47

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION 49

Organizational Information 49
Accountability 49
Atlantic Canada Opportunities Board 50
Agency Organization 50
Key Responsibilities 50

Tables and Templates **52**
Table 1: Agency Planned Spending and Full-time Equivalents 52
Table 2: Resources by Program Activity 54
Table 3: Voted and Statutory Items 54
Table 4: Services Received Without Charge 55
Table 5: Sources of Non-respendable Revenue 55
Table 6: Resource Requirement by Branch 56
Table 7: Transfer Payments Programs 56
Table 8: Horizontal Initiatives 57
Table 9: Sustainable Development Strategies 58
Table 10: Internal Audits and Evaluations 60

SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST **63**

Provincial Economic Challenges **63**

BDP Repayable Contributions Portfolio (Update as of December 2005) **65**

Government Themes and Management Issues **66**
1. Federal Regional Councils 66
2. *Official Languages Act*, Section 41 68
3. Service Improvement Initiative, Citizen-centred Service Delivery 69

Results-based Management **70**

Corporate Services **71**

INDEX **73**

Section I – Agency Overview

Minister's Message

As the government works to bring about real change, create opportunity and build a strong and united Canada, the Atlantic Canada Opportunities Agency has an important role to play. A strong Atlantic economy contributes to a strong Canada.

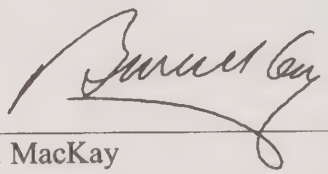
ACOA will continue to work within its economic development programs to focus on enterprise development, community development, and advocacy.

ACOA will work to maximize the impact of its investments in enterprise development by focusing on aiding the growth and competitiveness of small and medium-sized businesses. This means helping increase the productivity of individual businesses by targeting the development of areas such as innovation, skills and trade.

ACOA will work with Atlantic universities, other government departments and the private sector on strategically focused activities to promote innovation and commercialization. This is key to making Atlantic Canada more competitive overall, and creating attractive jobs that will help us retain our youth – the future of our region.

For almost 20 years, ACOA has worked to increase opportunity for economic development in Canada's four Atlantic provinces, responding to economic and regional challenges in a strategic way, pooling resources, and bringing a regional perspective to national issues.

Strong communities, a dynamic economy, and opportunities for Atlantic Canadians – these are the priorities that guide the Agency as it works with its partners for the benefit of the Atlantic region and Canada.



Peter G. MacKay
Minister
Atlantic Canada Opportunities Agency

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2006-2007 Report on Plans and Priorities for the Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA).

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2006-2007 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports.*

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance.
- It is based on the Agency's approved accountability structure as reflected in its Management Resources and Results Structure.
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information.
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it.
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat.

Monique Collette, President
Atlantic Canada Opportunities Agency

Changes in ACOA's Program Activity Architecture

Minor editorial changes have been made to ACOA's Program Activity Architecture since 2005-2006. These have been made solely for the purpose of more accurately reflecting the nature of the activities. No changes were made to the PAA structure.

2006-2007 Program Activity Architecture *(changes are indicated in* ***bold*** *type)*

Strategic Outcome	Program Activity	Program Sub-activity
Enterprise Development	Fostering SME Development and **Regional Economic Capacity Building**	Innovation
		Entrepreneurship and Business Skills Development
		Trade
		Investment
		Tourism
		Other Support to SMEs
	Access to **Business** Information	
Community Development	Community Economic Development	
	Special **Adjustment** Measures	
	Infrastructure Programming	
Policy, Advocacy and Co-ordination	Policy Research	
	Advocacy	
	Co-ordination	

Summary Information

Raison d'être

The Agency's mandate is derived from Part I of the Government Organization Act, Atlantic Canada 1987, R.S., c G-5-7, otherwise known as the Atlantic Canada Opportunities Agency Act. Its purpose is to "increase opportunity for economic development in Atlantic Canada and, more particularly, to enhance the growth of earned incomes and employment opportunities in that region."

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Financial Resources ($ millions)	380.4	348.7	321.8
Human Resources (FTEs)	612	592	592

Strategic Outcomes

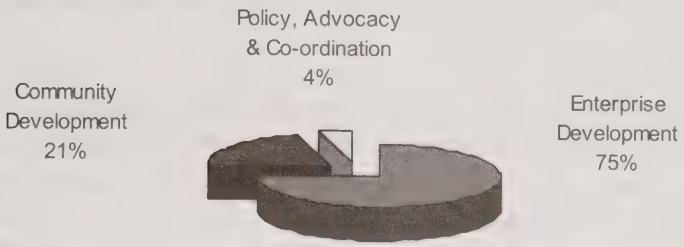
The Agency has three strategic outcomes that reflect its mandate of helping increase employment opportunities and earned income for Atlantic Canadians.

Enterprise Development – improved growth and competitiveness of Atlantic small and medium-sized enterprises (SMEs), leading to increased productivity, earned incomes and job creation.

Community Development – improved community economic infrastructure and strategic planning capacity, leading to improved employment opportunities and economic growth in the Atlantic region.

Policy, Advocacy and Co-ordination – strategic, researched policy positions that reflect the region's potential; ensure regional influence on national policies and programs that affect Atlantic Canadian development and interests; and facilitate the co-ordination of other federal policies and programs within the region to form integrated approaches to development, leading to strengthened Atlantic economic development.

2006-2007 Planned Expenditures
by Strategic Outcome, Expressed as a Percentage



Operating Environment

ACOA is the arm of the federal government whose mission is to work in partnership with Atlantic Canadians to improve the economy of communities in the region. The Agency accomplishes this through a regional strategy that aims to improve economic performance and enhance the region's competitiveness. Working with partners in all orders of government, the private sector, academia and non-governmental organizations, ACOA seeks to advance economic opportunities and innovation in order to serve the needs of businesses, organizations, individuals and communities in Atlantic Canada.

Established in 1987, ACOA offers a broad range of programs and services designed to improve the climate for business growth. The Agency ensures that a wide variety of business development tools and resources are available to Atlantic entrepreneurs throughout all stages of the business life cycle, from the time they are thinking about setting up a new business, to the time they are planning for growth and expansion. ACOA is a federal agency with a difference; its mandate and organizational structure were determined following consultations with Atlantic Canadians from across the region. The result was that, for the first time, a federal organization charged with regional economic development in Atlantic Canada was headquartered in the Atlantic region.

The Agency takes an aggressive approach to identifying opportunities and overcoming regional barriers to growth, recognizing that an economy must have a number of conditions in place in order to succeed. It is felt that the Agency's broad-based approach to regional economic development addresses the underlying structural challenges in the economy in an effective and equitable manner.

At the national level, the Agency carries out this mandate by advocating for Atlantic Canada's interests, priorities and concerns in other federal government policy-making decisions and investments that have a direct impact on the Atlantic economy.

The Agency also participates in several horizontal initiatives. It is the lead department for Team Canada Atlantic and the International Business Development Program. In addition, the Agency is a partner on several horizontal initiatives led by other federal departments. More information on horizontal initiatives can be found in Section III, Table 8, of this report.

At the regional level, ACOA conducts policy research and analysis that helps provide the intellectual foundation for a comprehensive and strategic approach to regional development. Furthermore, the Agency plays a key role in co-ordinating pan-Atlantic development strategies, programs and initiatives, working closely with the provincial governments, Atlantic universities and research institutes, business organizations, other federal departments, and other stakeholders in the region to reduce duplication and maximize impact.

Locally, the Agency works with its partners to provide communities with the tools and resources they need to build more self-reliant local economies. Partnerships are a major element, not only in the delivery of programs and activities, but also in the development of programs and policies. ACOA partners with the private sector, universities, non-government organizations, as well as governments at all levels.

The Agency also works locally to improve the growth and competitiveness of Atlantic enterprises through a variety of programs and services designed to increase start-ups, expansions and modernizations.

Recognizing the growing correlation between innovation and productivity, Agency programs place emphasis on fostering research and development, technology adoption, skills development, and the improved access to capital required to make these kinds of investments in innovation possible. The Atlantic Innovation Fund continues to be a driving force behind the latest acceleration of Atlantic research and development. The Business Development Program and other ACOA programs are helping thousands of entrepreneurs to start up and expand businesses, optimize trade and export opportunities, develop new tourism products, and to improve business management practices to grow and compete in the global economy. These programs are strategically important. In the 1990s, 70% of the jobs created by new firms in Atlantic Canada were attributed to small businesses[1].

[1] *The State of Small Business and Entrepreneurship, Atlantic Canada – 2005,* Atlantic Canada Opportunities Agency

The Atlantic Investment Partnership – *The Second Wave* (AIP II) is a broad-based modern approach to economic development. This initiative will allow the Agency to build on the success of the first phase of the Atlantic Investment Partnership (AIP) in critical areas such as:

- Investing in Innovation - The Atlantic Innovation Fund will invest another $300 million in R&D projects in Atlantic Canada.
- Investing in Communities - The Innovative Communities Fund will invest $175 million in communities across Atlantic Canada.
- Investing in People - ACOA is investing $50 million in initiatives to foster entrepreneurship and business expansion, as well as focus on building, attracting and retaining skills in Atlantic Canada.
- Investing in the Business Climate - ACOA is investing $65 million in initiatives designed to improve the climate for business growth in Atlantic Canada.

Economic Environment

Following a gain of 1.4% in 2004, economic activity in Atlantic Canada improved in 2005, with real GDP increasing by 2.2%. Output in the goods-producing industries is estimated to have risen by 2% in 2005, led by a strong increase in mining, mainly iron ore production and the start-up of the Voisey's Bay mine. Activity in the construction sector weakened, as work on the White Rose and Voisey's Bay projects wound down. The services-producing industries registered good growth (2.4%) in 2005, with the exception of more moderate activity in business and personal services.

Atlantic Canada's labour market improved slightly in 2005 with employment up by 2,500. The unemployment rate fell from 10.7% in 2004 to 10.4%, reaching its lowest level in 30 years.

Foreign exports of commodities from Atlantic Canada rose by 5.3% during the first 10 months of 2005. With the exception of a large increase in the value of shipments of refined petroleum products (29.1%) due to higher energy prices, results for Atlantic Canada's major export products were mainly down in 2005. Total non-energy exports fell by 3.4%. The strong Canadian dollar, as well as a decline in production and demand for many products, contributed to the weak export performance.

Difficult market conditions exist for forestry products, as lower prices led to a decline in the value of exports of softwood lumber (-13.3%), and weak demand resulted in lower shipments of newsprint (-2.4%). The value of pulp exports also fell (-34.6%), mainly due to the closure of a mill in New Brunswick. Exports of fish products declined (-11%), due to lower shipments of crab products resulting from the late start to the fishery in Newfoundland and Labrador. Atlantic Canada's exports to the United States, the destination for over 80% of the region's foreign shipments of goods, increased by 3.8%.

The economy of Atlantic Canada is expected to strengthen further in 2006, led by a full year of production at both the Voisey's Bay mine and White Rose offshore oil field. The manufacturing sector should do well, while a slight decline is expected in the construction sector as work on major projects ended in 2005. The services-producing industries should register solid growth, led by gains in transportation, and personal and business services. Real GDP in Atlantic Canada is forecasted to increase by 3.1% in 2006, while employment is expected to rise by 1.9%.

The economy of Atlantic Canada has become much more diversified over the past few years, with new opportunities being pursued in the knowledge-based economy. This diversification is a result of the emergence of new high-technology sectors that are knowledge-intensive and export-oriented; the development of offshore oil and gas; and the establishment of new capacity for processing natural resources into value-added products.

The development of emerging sectors (e.g. information and communications technologies; biotechnology, life sciences and bioresources; aerospace and defence; advanced manufacturing; and marine technologies) underscores the progress that is being made in the region.

Factors Affecting Economic Performance

The outlook is generally positive, but there are a number of risk factors that could affect the economic outlook. These factors are largely external, relating to the volatility of oil prices as well as sustained global current account imbalances and potential weakness in key U.S. markets.

Consumer confidence could be affected further if oil prices continue to rise, leading to slower consumer spending and weaker economic growth. The large and persistent U.S. current account deficit could lead to further depreciation of the U.S. dollar against all major currencies, including the Canadian dollar. This would pose additional challenges for Canada's export sector.

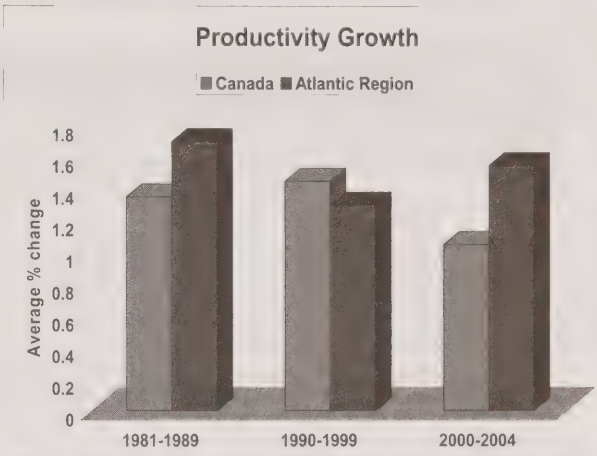
The appreciation of the Canadian dollar since the end of 2002 has posed a challenge to Atlantic Canadian firms that are highly exposed to international trade. For example, employment in the region's manufacturing sector fell from 108,000 in 2004 to 99,000 in 2005 — a reduction of 9,000, or 8.3%.

There are a number of major social and economic challenges facing Atlantic Canada over the short and medium terms. Slow or negative population growth, in conjunction with an aging population, will constrain future economic growth, particularly in rural areas. More effort will need to be placed on increasing immigration levels to ensure an adequate supply of labour.

Structural changes to traditional industries also continue to present adjustment challenges for Atlantic Canada's economy. Some fishery and forestry-dependent communities face

significant challenges in terms of finding alternative employment opportunities. In addition, large industrial manufacturers must continue to adapt to higher energy costs for both the production and shipping of products.

The region must continue to enhance its overall competitiveness as global competition intensifies, especially from countries such as China and India. In order to increase the region's competitiveness, there is a need to have sustained growth in productivity levels. Productivity growth in Atlantic Canada has performed relatively well in recent years; however, labour productivity is still only at 86% of the national level. For the region's manufacturing sector, labour productivity is at 76% of the national level.



Sources: Statistics Canada
Centre for the Study of Living Standards

In an effort to improve productivity, increased emphasis must be placed on encouraging companies to undertake more spending on research and development; acquire advanced technologies; invest in worker training and managerial skills; and become more export-oriented.

Further information on specific challenges facing provinces can be found in Section IV.

Agency Plans and Priorities

Program Plans and Priorities

Strategic Outcome: Enterprise Development					
Expected Results: • Increased earned income and employment opportunities in Atlantic Canada					
Planned Spending and Full-time Equivalents (FTEs)					
2006-2007		2007-2008		2008-2009	
$ 282.4 million	462 FTEs	$ 262.0 million	440 FTEs	$ 259.4 million	440 FTEs
***Key Priorities:** Client approach to enterprise development in collaboration with partners Proactive support to innovation Evaluate priorities on an ongoing basis to provide best possible support to clients					

Strategic Outcome: Community Development					
Expected Results: • Increased economic opportunities for Atlantic Canada					
Planned Spending and Full-time Equivalents (FTEs)					
2006-2007		2007-2008		2008-2009	
$81.2 million	86 FTEs	$70.0 million	88 FTEs	$45.7 million	88 FTEs
***Key Priorities:** Holistic approach to community development Facilitation of partner collaboration Capacity building Adjustment initiatives					

Strategic Outcome: Policy, Advocacy and Co-ordination					
Expected Results: • Provide policy leadership and advocate Atlantic Canada's interest in economic policy and programming					
Planned Spending and Full-time Equivalents (FTEs)					
2006-2007		2007-2008		2008-2009	
$16.8 million	64 FTEs	$16.7 million	64 FTEs	$16.7 million	64 FTEs
***Key Priorities:** A strong policy and advocacy role Co-ordinated engagement strategy					

* All priorities are ongoing.

Enterprise Development

ACOA's legislation mandates the Agency to give particular emphasis to the development of small and medium-sized enterprises (SMEs). Accordingly, the Agency seeks to ensure that the relevant business development tools and resources are available to serve the needs of the region's existing and emerging entrepreneurs.

Small entrepreneurial firms have taken their place as vital contributors to economic health. Their strengths are their flexibility, resourcefulness, efficient use of limited resources and sensitivity to the market. In fact, over 70% of gross employment created by new firms in Atlantic Canada was by small business.[2]

Enterprise Development priorities focus on improving value for money and achieving better results for Atlantic Canadians. In 2006-2007, ACOA will continue to work to ensure better integration of its programs when dealing with clients, and will endeavour to assist clients to access other sources of federal programming where needed. The Agency will also pursue more client interaction by working with partners to develop stronger relationships with industry. Accordingly, ACOA attaches the highest importance to developing and collaborating with other stakeholders in the region as partners in growth. Innovation remains a key priority, and ACOA will continue its proactive support to innovation by undertaking more strategically focused activities.

Key Priorities

- *Client approach to enterprise development in collaboration with partners*
- *Proactive support to innovation*
- *Evaluate priorities on an ongoing basis to provide best possible support to clients*

Community Development

The Agency's vision is to create viable and sustainable Atlantic Canadian communities that have the resources and capacity to take full responsibility and accountability for their own economic development. The Agency works as an agent of change to empower and help communities to achieve their economic development goals, and to ultimately increase economic opportunities for Atlantic Canada. The Agency works in partnership with other levels of government, other federal departments, non-government organizations, and community groups to lever support and co-ordinate economic development efforts.

[2] *The State of Small Business and Entrepreneurship, Atlantic Canada – 2005,* Atlantic Canada Opportunities Agency (data for period 1989 to 2000)

From time to time communities in Atlantic Canada face the need for sudden or phased adjustment to an economic shock, such as the fishery moratorium or significant lay-offs by a major employer. In these situations, all levels of government must work together to ameliorate the problem. Due to the Agency's broad economic development mandate, its established network, and knowledge of the region, other departments and other levels of government often turn to ACOA. The challenge for the Agency is to map out a realistic and responsive role in these situations. While the cause of the adjustment itself may not always fall clearly within the Agency's mandate, there is usually an expectation that ACOA will play a major role in the response.

To achieve its community development vision, the Agency has identified four key priorities that will be the focus of its efforts in the coming year. These priorities are shown at right.

Key Priorities

- *Holistic approach to community development*
- *Facilitation of partner collaboration*
- *Capacity building*
- *Adjustment initiatives*

Policy, Advocacy and Co-ordination

As the federal agency responsible for economic development in Atlantic Canada, ACOA plays a lead role in identifying critical issues that need to be addressed in helping to foster economic opportunity, meet new economic challenges, and bring forward actions and initiatives to see that these opportunities are realized and economic challenges are addressed.

The Agency's policy function exists to inform and support the decision-making of the Agency, the Minister, and the government by providing intelligence, analysis, and well-grounded advice. It is carried out by means of internal and external policy research on significant economic issues, through ongoing analysis of issues, trends, challenges and opportunities facing the region, and through stakeholder engagement and consultative initiatives such as round tables and conferences. A strong policy presence in the region is key to influencing national policy development.

In its advocacy role, the Agency works to influence national policies, programs and initiatives to reflect the interests of Atlantic Canada. The Agency's mandate also requires it to co-ordinate the policies and programs of the Government of Canada in relation to economic development.

Key Priorities

- *Strong policy and advocacy role*
- *Co-ordinated engagement strategy*

Management Plans and Priorities

The Agency will continue to implement initiatives to strengthen its accountability and planning regime as follows:

- Improving the Agency's integrated planning process by better aligning resources to priorities. This in turn will enhance decision-making and lead to accomplishing better results for Atlantic Canadians. The Agency's planning approach will be based on the Program Activity Architecture.

- Ensuring that human resources (HR) planning is an important and integral component of the Agency's business planning process, thus ensuring that the best HR decisions are made to help achieve business goals and priorities.

- Strengthening the Agency's management control systems by implementing the new internal audit policy. In addition, a chief audit executive will be named, and within three years an internal audit committee will comprise members from the private sector as well as from federal departments other than ACOA.

Human Resource Management

Agency FTEs by Fiscal Year		
2006-2007	2007-2008	2008-2009
612	592	592

ACOA has integrated its human resource planning into its business planning by including human resources as a formal, integral and mandatory part of the Agency planning process for fiscal year 2006-2007 and beyond. The Agency has established a Human Resources Planning Committee.

The integration has been fully implemented and is now part of the annual executive planning forum and the human resource planning requirements are specifically included in the President's call letter for the preparation of operational plans. The Human Resources Branch at Head Office has taken a functional leadership role in the human resource planning exercise and there is a formal review, analysis and roll-up of all human resource plans each fiscal year.

Linking ACOA's Activities/Outcomes to the Government of Canada's Outcomes

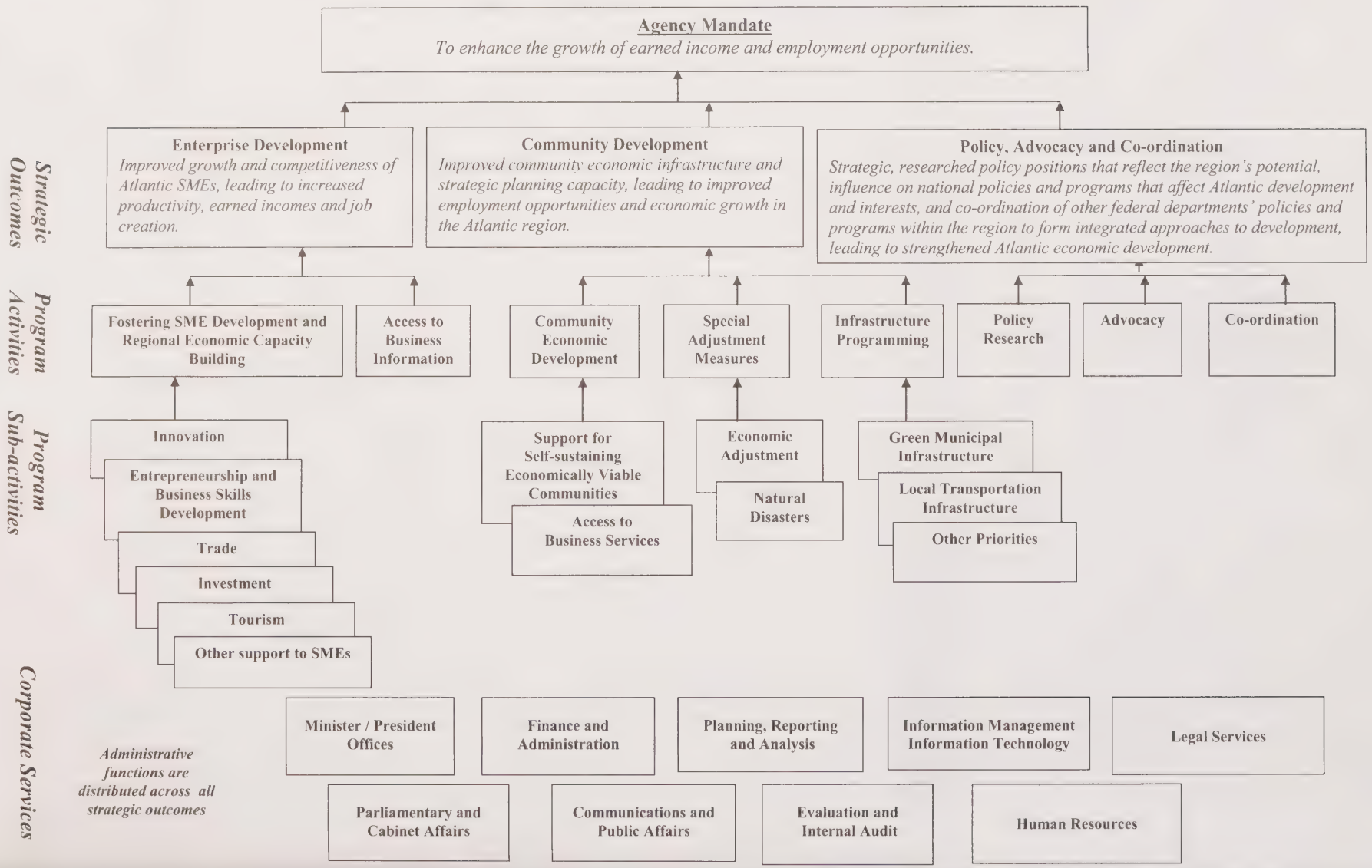
The Government of Canada's annual report on performance entitled *Canada's Performance 2005* focuses on three key policy areas – Sustainable Economy, Canada's Social Foundations, and Canada's Place in the World. In addition, the 2005 report includes a special chapter on Aboriginal Peoples.

The following table depicts the relationship between the Government of Canada's outcomes and ACOA's contribution toward them.

Government of Canada's Outcomes *Canada's Performance 2005*	ACOA's Response
Economic	
An innovative and knowledge-based economy	Enterprise Development
Strong economic growth	Enterprise Development Community Development Policy, Advocacy and Co-ordination Sustainable Development Strategy
Income security and employment for Canadians	Enterprise Development Community Development
A fair and secure marketplace	Enterprise Development: - Entrepreneurship and Business Skills Development
A clean and healthy environment	Enterprise Development Community Development Sustainable Development Strategy
Social	
A vibrant Canadian culture and heritage	Community Development: - Atlantic Canada Cultural and Economic Partnership - Interdepartmental Partnership with the Official Language Communities - Memorandum of Understanding with Industry Canada -- Investment in Acadian and Francophone Youth
Aboriginal Peoples	Community Development - Aboriginal economic development

To review the complete document *Canada's Performance 2005* refer to: http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/05/cp-rc_e.asp.

ACOA 2006-2007 Program Activity Architecture



Section II – Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

Strategic Outcome – Enterprise Development

Improved growth and competitiveness of Atlantic SMEs, leading to increased productivity, earned incomes and job creation.

Expected Results: Increased earned income and employment opportunities in Atlantic Canada.	
Indicators:	***Annual Target:*** *(2006-2007)*
• Impact on employment growth of ACOA-assisted firms	• 1 to 2 times higher than non-assisted firms
	Five-year Targets: *(2003-2004 to 2007-2008)*
• Increase in GDP	• Approximately $1 billion more annually than without ACOA support to business
• Increase in GDP per $ of ACOA expenditure	• $4 to $5 in GDP gains for every $1 of ACOA expenditure
Performance Measurement Strategy: Five-year targets will be measured through analysis of data from Statistics Canada and internal systems, using econometric modelling. The annual target will be measured through analysis of Statistics Canada data.	

	2006-2007	*2007-2008*	*2008-2009*
Financial Resources ($ millions)	282.4	262.0	259.4
Human Resources (FTEs)	462	440	440

The region's economic growth in recent years has been positive, driven mainly by increased exports and investment in infrastructure, new manufacturing capacity and offshore oil and gas projects. Foreign exports of commodities from Atlantic Canada continue to increase and, while exports have grown, there is room for expansion, with less than 3%[3] of the region's SMEs involved in export activities.

There is a transformation to a knowledge-based economy, with the emergence of new sectors in information technology, bioscience and aerospace while, at the same time, resource-based industries are becoming more knowledge-intensive.

Despite this progress, some significant challenges remain, and great opportunities exist for development. One of the

Evidence of economic growth in Atlantic Canada

- ✓ *Foreign exports of commodities from Atlantic Canada continue to increase, with over 80% destined for the United States in 2004.*
- ✓ *Exports have grown by 130% in the last decade (1994 to 2004).*

Source: Statistics Canada, International Merchandise Trade database

[3] Source: Statistics Canada, Business Register, Exporter Register, 2003

most telling indicators of this is that, in a number of sectors, productivity remains significantly lower than in leading countries and other regions of Canada. A higher degree of competitiveness is crucial for Atlantic firms, particularly SMEs, to grow and increase their penetration in export markets.

Enterprise Development client focus

- *Fostering SME development and regional economic capacity building*
- *Access to business information*

To increase productivity, it is necessary for companies to invest in advanced technologies and worker training, and pay more attention to commercializing the results of research and development (R&D). It is necessary for these firms to become more export-oriented, both to access larger markets and, through exposure to foreign competition, to learn of innovative ways of doing business from technology and marketing perspectives. Among the greatest barriers to the start-up and expansion of SMEs is insufficient access to capital. Breaking down these barriers, in association with public and private sector partners, is a priority.

In 2006-2007, as an initial step, the Agency will continue to restructure its offices to enable a better, more holistic approach to its key themes. This promises to enable single points of contact for many of its clients. Furthermore, the Agency is continuing to enhance the level of engagement between its various areas of functional expertise, for example, by engaging trade expertise in the development of initiatives targeted at key areas such as youth and women.

Through its network of development offices across the Atlantic region, the Agency will continue to work with its clients and various levels of government, to maximize access to other sources of funding.

Key Priority
Client approach to enterprise development in collaboration with partners

It is within this context that the Agency will work in partnership with other stakeholders and industry to improve the growth and competitiveness of Atlantic SMEs. In 2006-2007 and subsequent years, the Agency will continue to approach its work in a strategic manner, and will focus on selected key themes; namely, maximizing the impact of ACOA investments, promoting and supporting improved productivity, sector development strategies, and creating an environment for new investments. The enterprise development approach will be client-focused, in that it will work with clients in a holistic manner focusing on their needs rather than promoting various programs and themes.

Key Priority
Evaluate priorities on an ongoing basis to provide the best possible support to clients

ACOA regional offices will continue their consultative and outreach work with the business community in order to obtain continual feedback on the effectiveness and relevance of their efforts. Information gathered through its networks, outreach activities and consultations will form the basis on which the Agency will evaluate its priorities on an ongoing basis to provide the best possible support to its clients.

Program Activity:
Fostering SME Development and Regional Economic Capacity Building

To improve the region's capacity for economic growth through a variety of mechanisms, including assistance to SMEs to start, expand, or modernize their businesses; partnering with universities and other institutions to increase the region's research and development capacity, commercialization and productivity; and to promote and participate in the region's transition to the knowledge economy.

Expected Results: Improved growth and competitiveness of Atlantic SMEs.			
Indicators:	***Annual Targets:*** *(2006-2007)*		
• Survival rates of ACOA-assisted firms	• 1 to 2 times higher than non-assisted firms		
• Percentage increase in payrolls for ACOA-assisted firms	• 1.5 to 2 times higher than non-assisted firms		
• Productivity growth rate for ACOA clients	• 1.5 to 2 times higher than non-assisted firms		
Performance Measurement Strategy: Analysis of data from Statistics Canada.			
	2006-2007	***2007-2008***	***2008-2009***
Financial Resources ($ millions)	279.6	262.0	259.4
Human Resources (FTEs)	440	440	440

ACOA's activities, whether investing in research and development, providing SME skills and training, expanding trade, or promoting foreign direct investment and venture capital, are directed at enhancing the competitive strength of SMEs in Atlantic Canada. Small firms create the larger share (60%) of new jobs in Atlantic Canada, making them critical to economic development[4]. SMEs, unfortunately, have a high failure rate in their first few years of existence, and thus find it difficult to attract capital to start and grow, and to get the right advice. Overcoming these hurdles is one of ACOA's priorities.

The Agency provides assistance to SMEs to help them start, expand or modernize, enabling these firms to increase their productivity and be competitive in the world market. To achieve these results, ACOA will focus on selected key themes; namely, maximizing the impact of ACOA investments, promoting and supporting improved productivity and sector development strategies, and creating an environment for new investments.

Fostering SME Development and Regional Economic Capacity Building through:

- *Innovation*
- *Entrepreneurship and business skills development*
- *Trade*
- *Investment*
- *Tourism*
- *Other support to SMEs*

[4] *The State of Small Business and Entrepreneurship, Atlantic Canada – 2005,* Atlantic Canada Opportunities Agency, page 29

Program Activity: Fostering SME Development and Regional Economic Capacity Building

Program Sub-activity: Innovation	
Description: Increase activity in and build capacity for innovation, research and development (R&D) of technologies, products, processes or services, technology adoption/adaptation and commercialization of R&D outputs that contribute to economic growth in Atlantic Canada.	
Expected Results: Strengthen Atlantic Canada's innovation and commercialization capacity.	
Indicators:	***Annual Targets:*** *(2006-2007)*
• Percentage of leveraging of funds toward innovation projects	• 50%
• Number of meaningful partnerships and collaborations for technology development and commercialization	• 40
	Five-year Target: *(2003-2004 to 2007-2008)*
• Number of commercialized technologies, products, processes and services as a result of an innovation project	• 35-50*
Performance Measurement Strategy: Analysis of data from internal systems.	

* This is an initial target. Data will be gathered throughout 2006-2007, which will provide for the establishment of an appropriate baseline and possible adjustments to the target.

The focus of innovation is to strengthen the capacity and performance of the Atlantic Canadian economy through the adoption/adaptation of leading-edge technologies, the research and development of new or improved technologies and their commercialization, and the growth of strategic sectors/clusters. ACOA's vision for innovation in Atlantic Canada is a region that is recognized for its innovative capacity and its competitiveness in global markets, with an environment conducive to innovation.

The principal tools available to ACOA to advance its innovation strategy are the Atlantic Innovation Fund, which focuses on accelerating the development of the knowledge-based industry; the Business Development Program, which is used to provide funding for R&D projects via its Innovation element; and the Productivity and Business Skills Initiative, which aims at

ACOA will continue to advance its innovation strategy through five key themes.

1. ***Innovation systems strengthening:*** *forging systems linkages, addressing innovation infrastructure gaps, and replicating proven commercialization models.*
2. ***Strategic sector support:*** *identifying strategic sectors, sector capability and needs, and funding strategic alliances for innovation and commercialization.*
3. ***Building innovation capacity:*** *improving SME access to risk-oriented financing, and building research capacity at universities and other research facilities in support of SME innovation.*
4. ***Addressing skills gaps:*** *strengthening technical expertise in SMEs, and attracting leading-edge researchers to Atlantic universities.*
5. ***Policy, advocacy and co-ordination:*** *undertaking policy research on critical "horizontal" topics, carrying out a stronger federal innovation advocacy role, and improving regional co-ordination.*

improving small and medium-sized businesses' competitiveness through a number of activities such as training, hiring skilled personnel, and improving productivity and/or quality. These tools support ACOA's objective of increasing innovation capacity, ultimately leading to productivity improvement. ACOA's investments will, among other things, contribute to leveraging funds toward innovation projects, encourage the development of partnerships for technology development and commercialization, and increase the number of commercialized technologies, products, processes and services.

Key Priority
Proactive support to innovation

In 2006-2007, through its Springboard[5] initiative, ACOA will work to engage the Atlantic Association of Universities (AAU) to enhance the transfer of technology from universities to the private sector. Furthermore, ACOA will work in collaboration with other government departments engaged in innovation, such as Industry Canada, National Research Council, and the Canada Foundation for Innovation. A key focus in this work will be to harmonize an approach to maximizing the effectiveness of federal funding. Proactive development of innovation projects along key sectors will continue to be an important strategy in maximizing the effectiveness of programming. As well, ACOA will explore opportunities to work with industry associations in identifying opportunities for developing the innovative capacity within certain sectors.

[5] Springboard Atlantic Inc. is an association involving 14 AAU members, and is supported by ACOA. The focus is on the effective and efficient transfer of technology among universities in Atlantic Canada. It also aims to advance the commercialization of research within both universities and the region's private sector.

Program Activity: Fostering SME Development and Regional Economic Capacity Building

Program Sub-activity: Entrepreneurship and Business Skills Development	
Description: Facilitates projects, other than community economic development or tourism or trade (export development projects), which increase opportunities for Atlantic Canadians to develop the motivation and business skills required to start, sustain or grow their businesses.	
Expected Results: More Atlantic Canadians with the motivation and skills required to successfully start, sustain or grow a business.	
Indicators:	***Three-Year Targets:*** *(2005-2006 to 2007-2008)*
• Percentage of participants in entrepreneurship awareness and promotion activities indicating that the activity increased their intent to start a business	• 60% to 75% *
• Percentage of participants in business skills development activities indicating that the skills acquired were relevant to enhancing business start-up, survival and/or growth	• 60% to 75% *
Performance Measurement Strategy: Analysis of data from internal database system.	

* This indicator was implemented in 2005-2006. Although this indicator has been in use for only a short time, a preliminary target was set, and it will be tracked closely. Additional data will be gathered throughout 2006-2007, which will provide for the establishment of an appropriate baseline, and possible adjustments to the target.

A key to achieving better economic opportunities and growth in Atlantic Canada is to ensure that there are more entrepreneurs and, even more importantly, that owners of SMEs have the business skills needed to succeed and grow their enterprises.

SMEs are at the heart of Atlantic Canada's economy, and in fact over 70% of gross employment created by new firms in Atlantic Canada during the 1989 to 2000 period was in small businesses[6]. ACOA is an advocate of entrepreneurs and has adopted an Entrepreneurship and Business Skills Development Strategy focused on increasing the number of people with the motivation and skills to successfully start, sustain, or grow a business.

The strategy is designed to create an entrepreneurial climate where entrepreneurship is widely perceived as a career option and business skills development is part of the business culture. Much of the work has a clear emphasis on young people and women business owners, with projects spanning various stages of business development, from exploring entrepreneurship to business retention and growth.

[6] *The State of Small Business and Entrepreneurship, Atlantic Canada – 2005,* Atlantic Canada Opportunities Agency

Recognizing that strong business skills are critical to business survival and growth, ACOA supports initiatives that enhance awareness and adoption of such skills. Increased networking, training and mentoring are some of the developmental tools used to this end. However, business skills development comes with a wide array of challenges. Often, owners of SMEs either are not aware of the bottom-line benefits that can flow from improved competencies, or simply don't have the time or the financial resources required to enhance those skills.

To meet those challenges, in 2006-2007 ACOA will continue to support awareness, promotion and co-ordination activities to change attitudes toward self-employment with special focus on investment in business skills. These activities will go beyond merely encouraging the exploration of entrepreneurship as a career choice, and will get down to the development of the skills needed to allow entrepreneurs to sustain and grow their businesses. Examples include workshops, Web-based business management courses, internships in SMEs, conferences targeting entrepreneurs, mentoring, business advisory and counselling services, and skills development partnerships with universities.

Two key initiatives are:

- The Women in Business Initiative (WBI), which focuses on strengthening the management capabilities and business development skills within women-owned ventures, improving their access to capital and business support services.

- The Young Entrepreneur Development Initiative (YEDI), which provides young Atlantic Canadians who are aspiring or existing entrepreneurs with opportunities to develop business skills.

Key partners and clients are non-commercial entities, including not-for-profit business support organizations, industry associations, educational institutions, other government departments, and similar groups.

Program Activity: Fostering SME Development and Regional Economic Capacity Building

Program Sub-activity: Trade	
Description: Projects other than community economic development and tourism projects, that strengthen the international marketing capabilities of SMEs; assist business to enter international markets (new exporters); and facilitate SMEs improved international business performance (increased sales to existing international markets).	
Expected Results: Increased export capacity and sales for SMEs in Atlantic Canada.	
Indicators:	***Annual Targets:*** *(2006-2007)*
• Number of SMEs that have increased export-readiness	• 500
• Number of new exporters	• 40
• Number of exporters developing new markets	• 60
Performance Measurement Strategy: Analysis of data from Statistics Canada, surveys and internal reports.	

Exporting is one of the nation's leading engines of economic growth. It builds revenues, fuels business opportunities, and generates jobs. Close proximity to the rich markets of the United States and Europe, as well as increased levels of exportable, value-added and knowledge-based goods and services, render Atlantic Canada particularly well suited as a base for exporting.

Exports have grown by more than 130% during the last decade (1994 to 2004)[7]. However, there is room for expansion. With less than 3%[8] of the region's SMEs involved in export activities, ACOA has focused on proactive measures aimed at building the export capacity within Atlantic Canada.

Key Priority
Client approach to enterprise development in collaboration with partners

The Agency works both directly and in partnership with other federal departments and the four provincial governments to deliver its strategic approach to trade development. This approach is focused on four strategic elements: awareness; skills development; capacity building; and policy, advocacy and co-ordination.

The awareness initiatives promote SME interest in exporting as a growth strategy, enhance the knowledge of current and potential exporters regarding major trade issues and opportunities, and increase awareness within selected export markets of the Atlantic SME export capability.

[7] Source: Statistics Canada, International Merchandise Trade database
[8] Source: Statistics Canada, Business Register, Exporter Register, 2003

ACOA's trade education and skills development activities apply to existing, export-ready and potential exporters, providing training and mentoring tailored to their specific requirements. It also builds a cadre of capable trade consultants in the region. The Agency will continue to increase its focus on women, Aboriginal and young exporters within the region. Key initiatives, including missions and export-readiness training, will address barriers these groups face, and will assist their export development.

The capacity building element assists companies in international market expansion and product development, and includes the organization of ACOA-led and partnered trade missions to select U.S. and European markets. In 2006-2007 the Agency will increase its efforts and focus on emerging markets and aftercare and follow-up with exporting Atlantic SMEs. This will be undertaken through various training and research initiatives in collaboration with regional and federal stakeholders and foreign posts. Sectors of focus will include aquaculture, aerospace and defence, and energy.

ACOA's trade strategy incorporates a research agenda focusing on SME export development needs and sectoral export capability. The Agency will continue to develop Atlantic Canadian emerging sectors through the implementation of sector export strategies developed both on a pan-Atlantic and regional basis. The advocacy function provides for an enhanced Agency advocacy role in influencing national and regional policy.

Support for ACOA's trade strategy is provided through:

- *Atlantic Trade and Investment Partnership (ATIP)*
- *International Business Development Program (IBDP)*
- *Business Development Program (BDP)*

Program Activity: Fostering SME Development and Regional Economic Capacity Building

Program Sub-activity: Investment	
Description: Projects designed to attract foreign direct investment (i.e. encourage foreign corporations to establish/invest in Atlantic Canada).	
Expected Results: Increased foreign direct investment in Atlantic Canada.	
Indicators:	***Annual Targets:*** *(2006-2007)*
• Increased awareness of Atlantic Canada as a profitable place to do business (by potential stakeholders and investors)	• 55 to 60 enquiries for further information with regard to investing in Atlantic Canada
• Number of qualified investment suspects[9], leads[10], and prospects[11] provided to key players and developed through ACOA	• 20 to 25
Performance Measurement Strategy: Annual targets will be measured through analysis of data from internal reports.	

Foreign direct investment (FDI) creates jobs and generates revenues; it strengthens economic infrastructure and builds industrial critical mass required to successfully compete in a global economy. Atlantic Canada's share of inward FDI is less than 5% of the national amount, compared with 4% for R&D, 6% of the gross domestic product (GDP), and 7.4% of population.[12] Therefore, the potential for economic growth through FDI in Atlantic Canada is significant.

Greater only than the benefits of FDI in Atlantic Canada is the challenge of attracting it. Success requires a focused strategy and a dedicated champion. As the sole arm of the Government of Canada mandated to work toward a better economic future for the region, ACOA will continue to embrace FDI as a strategic focus and an Agency priority in 2006-2007.

In recognition of the importance of FDI as a vehicle for economic growth, ACOA's Atlantic Investment Strategy is designed to increase FDI in Atlantic Canada through a greater pan-Atlantic co-operative effort in the areas of investment research, awareness and promotion, investment intelligence dissemination, partnerships, and lead development.

[9] Suspect - for marketing purposes, a member of a target group that may only be known by demographic information
[10] Lead - a qualified response with very limited interaction with an Atlantic Canadian company
[11] Prospect - a party interested in a particular solution that has been identified
[12] *Foreign Direct Investment in Atlantic Canada*, Atlantic Province Economic Council, May 2002

This investment strategy has enabled ACOA to undertake comprehensive pan-Atlantic and provincially-based investment development initiatives such as:

- science, technology, trade and investment missions to key markets
- Team Canada Atlantic missions
- lead identification and development
- direct marketing and advertising campaigns
- promotion of the region through several marketing initiatives, including trade show and conference co-ordination and participation, and journalist and site selector familiarization tours.

Elements of the Atlantic Trade and Investment Partnership supporting the investment strategy include:

- Investment research - ACOA focuses its research on the identification and analysis of key factors influencing investment location decisions by foreign corporations, and major trends in the international community.

- Information management and dissemination - The Agency identifies investment opportunities and provides timely investment intelligence to partners, including provinces and municipalities, in order to increase foreign direct investor opportunities in Atlantic Canada.

- Awareness and promotion - The Agency carries out a strategic program to increase awareness, among the U.S. and European investment communities, of Atlantic Canada as a profitable location in which to do business.

- Investment partnerships - ACOA creates closer partnerships – such as the Pan-Atlantic Investment Co-ordination Committee – with Investment Partnerships Canada, Foreign Affairs Canada, International Trade Canada, Industry Canada, and the four Atlantic provinces in order to reduce duplication in the research, awareness and promotion, and intelligence dissemination aspects of FDI development. In addition, the partnerships are also directed at the pooling of human and financial resources to create a greater critical mass with regard to investment development activities, as well as marketing Atlantic Canada as a cohesive entity for investment promotion purposes.

- Lead development - the Agency continues to support provincial and federal investment colleagues through the identification of investment leads and prospects. In addition, ACOA undertakes lead generation activities of its own, via advertising, direct marketing, trade fairs, and networking initiatives.

In 2006-2007, the Agency will increase its efforts and focus on lead development. This will be undertaken through various marketing/research initiatives in collaboration with regional and federal stakeholders and foreign posts. Specific efforts will be made to promote the region in key sectors, including IT outsourcing (nearshoring), advanced manufacturing and innovation, to attract inward foreign direct investment.

Program Activity: Fostering SME Development and Regional Economic Capacity Building

Program Sub-activity: Tourism	
Description: Projects designed to contribute to increased growth, profitability and wages in the tourism sector through planning, advocacy and market research; product development, marketing and readiness; strategic investment in infrastructure, amenities and facilities; enhancing quality of tourism product; and extending the tourism season or multi-seasonal expansion.	
Expected Results: Increased growth and competitiveness of tourism industry.	
Indicators:	***Annual Targets:*** *(2006-2007)*
• Productivity growth for ACOA-assisted versus non-assisted firms	• 1.5 to 2 times higher
• Payroll growth for ACOA-assisted versus non-assisted firms	• 1.5 to 2 times higher
	Three-year Target: *(2005-2006 to 2007-2008)*
• Tourism-related revenue in Atlantic Canada	• $9.1 billion
Performance Measurement Strategy: Annual targets will be measured through analysis of data from Statistics Canada. Three-year target will be measured through analysis of data from provincial tourism departments.	

As an economic sector, tourism offers significant wealth and job creation opportunities for Atlantic Canadians. Tourism represents almost 6% of the region's gross domestic product, generates $3.03 billion in new revenues annually, $500 million in tax revenues and 110,000 jobs for Atlantic Canadians[13].

Tourism demand refers to the activities of persons travelling to, and staying in, places outside their usual environment for not more than one consecutive year. It includes leisure time spent touring and sightseeing, visiting with friends and relatives, or time spent taking a vacation. Tourism demand includes people participating in conventions, conferences and other kinds of business or professional activities. Tourism supply is a composite of service providers that collectively deliver a travel experience. It includes transportation and accommodation operators, restaurant and retail shopping establishments, entertainment and recreation facilities, and other providers of visitor-related services.

ACOA's operational definition of tourism will result in the delivery of a wide and varied range of diverse marketing, capacity building and capital investment initiatives. As the catalyst for tourism innovation in Atlantic Canada, ACOA's partnerships with tourism industry associations,

Key Priority
Evaluate priorities on an ongoing basis to provide the best possible support to clients

[13] Source data provided by the Atlantic provinces tourism departments

private sector groups, provincial and municipal governments, and other federal departments and agencies will foster an unprecedented, co-operative, regional approach to tourism in Atlantic Canada. This leadership will focus government and industry attentions on strategic tourism investments and activities that will increase the growth and competitiveness of the region's tourism industry.

Expanding tourism in Atlantic Canada is one of ACOA's most sustained efforts. In 2006-2007, ACOA will continue to deliver projects that will:

- revitalize the Agency's capacity-building agenda by incorporating enhanced aftercare provisions into sustainable tourism curricula and best practices programs, and enhance the region's market readiness from a quality-of-product-and-service perspective;

- reinvigorate the Atlantic Canada Tourism Partnership by addressing recent changes in tourism markets, intelligence and technology, and incorporating an expanded industry role;

- renew strategic niche marketing partnerships, including the Atlantic Canada Cruise Association, Signature Attractions of Atlantic Canada, Tourism Atlantic Marketing Initiative, and other niche partnerships as they arise;

- build tourism-related infrastructure and capacity in Atlantic Canada through the establishment, expansion and modernization of tourism businesses, and through increased participation in strategic marketing partnerships and product readiness programs; and

- continue to lend support to provincial governments and industry groups in charting tourism development priorities and strategies.

Program Activity: Fostering SME Development and Regional Economic Capacity Building

Program Sub-activity: Other Support to SMEs	
Description: Projects, which cannot be attributed to other sub-activities, that directly support increased private sector investment, business planning, marketing for the domestic market, or establish venture and seed capital funds.	
Expected Results: 1) Enhanced availability and utilization of risk capital in Atlantic Canada. 2) Increased activity in SME establishment, expansion and modernization related to the domestic market.	
Indicators:	***Three-year Targets:*** *(2005-2006 to 2007-2008)*
1) Number of investments made by venture capital funds	• 60 deals
Dollars of financing involved	• $150 million
Dollars leveraged from investors based outside the region	• $75 million
2) Increase in sales	• Stabilize or increase sales
Increase in wages and salaries	• Stabilize/increase wages and salaries
Performance Measurement Strategy: Analysis of data from Statistics Canada, internal systems, project reviews and evaluations, as well as published documents from venture capital firms and industry associations.	

Among the greatest barriers to the start-up and expansion of SMEs in Atlantic Canada is insufficient access to capital. Breaking down these barriers, in association with public and private sector partners, is a priority for ACOA. The Agency aims to help address the most critical financing gaps such as soft-cost investments in new technology, staff training and trade development. There is evidence of some higher risk, project-related gaps in rural areas and in the tourism and aquaculture sectors. There are also client-related gaps (e.g. women, youth) and gaps in equity and micro credit.

SMEs need better access to conventional financing. Hence, ACOA is working with its partners to broaden the supply of financing available through banks, credit unions, caisse populaires, the Community Business Development Corporations, and others. For high growth and high potential SMEs, alternative sources of financing such as venture capital and the stock market are required if ACOA is to achieve its vision of a self-sustaining, viable Atlantic economy. In this regard, ACOA has recently made a $10 million investment in GrowthWorks Atlantic Venture Fund, a local labour-sponsored venture capital fund that operates in the Atlantic provinces. This investment was significant because it also allows for capital retention, i.e. Atlantic Canadians investing in Atlantic Canada's emerging SMEs.

The Agency also funds projects that directly support increased private sector capital investment, business planning, domestic marketing, establishment of facilities and infrastructure, and establishment of venture and seed capital funds. An example of such projects is ACOA's contribution to host the Global Microcredit Summit in Halifax in November 2006, that will result in over 2,000 delegates from all over the world converging to Atlantic Canada to bring microcredit to the forefront.

The Business Development Program is the principal instrument used by the Agency to provide support, in accordance with the Agency's risk management framework, for the higher risks of doing business in Atlantic Canada. It is designed to enable SMEs to obtain interest-free and unsecured loans that act much like equity and can be used to leverage capital from other sources.

In the next three years, ACOA will work closely with its private sector partners in an effort to increase the supply of "patient capital" available for Atlantic SMEs. The patient capital gap has been identified as being in the $100,000 to $500,000 range. Potential interventions by ACOA include the formation of capital pools, finding the right mechanism to support the "angel" network, and investor-readiness workshops for SMEs that are searching for development or growth capital.

For projects that directly support the business community, ACOA will focus on supporting strategic initiatives and sectors identified in the regional workplans.

Key Priority
Client approach to enterprise development in collaboration with partners

Program Activity: Access to Business Information

Providing counselling, mentoring, information referrals to Atlantic Canadians.

Expected Results: Access for Atlantic Canadians to accurate, timely, and relevant business information, counselling and referrals.		
Indicator:	***Two-year Target:*** *(2006-2007 to 2007-2008)*	
• Percentage of clients indicating satisfaction with information they received (from CBSCs)	• 75% to 80%	
Performance Measurement Strategy: Analysis of data from client surveys.		
	2006-2007*	***2007-2008****	***2008-2009****
Financial Resources ($ millions)	2.8	0.0	0.0
Human Resources (FTEs)	22	0	0

* Funding has been provided for a one-year extension of CBSC funding for 2006-2007.

Entrepreneurs require access to a wide variety of business development tools and resources throughout all stages of the business life cycle, from the time they are thinking about setting up a new business, to the time they are planning for growth and expansion. The Government of Canada provides this service through the Canada Business Network, with ACOA acting as the federal managing partner for the Canada Business Service Centres (CBSCs) in Atlantic Canada.

The objective of this network of CBSCs is to improve service to small business and start-up entrepreneurs by providing comprehensive information and referrals on government services, programs and compliance requirements for both the federal and provincial orders of government. Serving the business community and entrepreneurs of Canada for over 11 years, the CBSCs reduce the complexity of dealing with various levels of government by serving as a central resource for Canadian business. CBSCs are innovative service providers that facilitate partnerships with other levels of government and business service organizations, all with a view toward providing the best possible client service.

In Atlantic Canada, CBSCs are located in each provincial capital city with access being further enhanced through 108 regional access sites across the region, including 43 Aboriginal Business Service Network sites. Clients may access the CBSCs' services via their website (below), by calling their toll-free number, or visiting one of their locations.

In 2006-2007, the focus will include sustaining a high level of service to clients, enhancing awareness of services, and working with the Canada Business Network partners to implement an improved planning process across the network. For more information, please refer to the following websites:
http://canadabusiness.gc.ca/gol/cbec/site.nsf/en/index.html
http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/reports/rpp2006/index.shtml

Strategic Outcome – Community Development

Improved community economic infrastructure and strategic planning capacity, leading to improved employment opportunities and economic growth in the Atlantic region

Expected Results: Increased economic opportunities for Atlantic Canada.			
Indicators:		***Five-year Targets:*** *(2003-2004 to 2007-2008)*	
• Impact on earned incomes in communities		• Stabilize or increase earned incomes in communities	
• Impact on employment growth in communities		• Stabilize or increase employment growth in communities	
Performance Measurement Strategy: Analysis of data from Statistics Canada.			
	2006-2007	***2007-2008***	***2008-2009***
Financial Resources ($ millions)	81.2	70.0	45.7
Human Resources (FTEs)	86	88	88

The Atlantic economy is built on the region's many communities. From small remote villages, to larger urban centres, the opportunities and challenges vary significantly. ACOA's focus on community development reflects the important role of the federal government in addressing Canada's rural/urban dichotomy, in working with Aboriginal Canadians, and in welcoming immigrants, to ensure continued prosperity and productivity. The Agency's approach requires flexibility based on community realities, their strengths and challenges, while still being strategic on a regional level to maximize economic growth. The traditional strengths of the region's natural resources and challenges of seasonal employment are well documented, as are the recognized needs of communities in Atlantic Canada for economic diversification, skills development and transformative change.

While overall the economy of the Atlantic region has fared quite well over the past five years, some challenges remain. One of the true challenges facing community developers in Atlantic Canada is communities in transition, those with limited economic capacity and infrastructure, and those requiring assistance in order to capitalize on economic opportunities. These communities are typically found in the region's more rural and remote areas. In some cases, they have experienced an economic downturn through industry closure or demographic declines, or have limited new job growth that has resulted in a smaller population and a limited economic base. Although adjustment measures may have been in place in some communities, the long-term impacts of these changes continue to have an effect. Youth are leaving, or have left, in search of employment and social opportunities elsewhere – either to a larger centre in the region, or to central or western Canada.

From time to time, communities in the Atlantic region face the need for sudden or phased adjustment to an economic shock such as the fishery moratorium, significant layoffs by a

major employer, or the sudden or pending closure of a mine, mill or other major industry. In these situations, all levels of government must work together with the community to develop a quick response and a plan for the future. Due to the Agency's broad economic development mandate and strong presence in the region, the community, other departments, and other levels of government turn to ACOA. The challenge for ACOA is to map out a realistic and responsive role in these situations.

Key Priority
Holistic approach to community development

In 2006-2007, a new pan-Atlantic framework for community development will be developed. This framework will ensure a cohesive, holistic and integrated approach to investments, with the flexibility to respond to regional and community differences. Throughout its history, ACOA has supported community economic development within the region. A number of program areas have been brought together in a new configuration that offers an excellent opportunity for a strategic re-examination of community economic development that builds on best practices and lessons learned from within the region and beyond. The primary focus of the framework will be to ensure that ACOA investments through all funding streams work together to support the ongoing work of communities and the region in achieving strategic economic development goals.

The region's larger towns and urban centres face different opportunities and challenges. The opportunities for economic growth, the challenge of globalization and international competitiveness factor into daily decision making. Embracing innovation, and developing and retaining a skilled work force, are critical for future growth. The most dramatic and immediate impact of community development is in those that have clearly identified strengths and potential on which to build. Innovation and creativity in these communities can lead to significant development opportunities. Often there is potential to take advantage of these opportunities due to previous significant work in strengthening community development capacity. Leadership is strongest in these transforming communities, and partnerships are in place to build on existing potential. ACOA provides continued support to enhance or improve their economic base, building on their assets, and increasing their capacity to be competitive.

In addition to geographic communities, there are significant communities of interest in the Atlantic region. The limited economic capacity in First Nations communities is a fundamental development issue in the economic future of the region's Aboriginal populations, that requires ACOA to work with its many partners toward a strategic approach to development. Similarly, economic development of French language minority communities requires partnership with other governments and federal departments to ensure complementary interventions.

The building of economic capacity in Atlantic communities relies to a large extent on community-level volunteer leadership through local economic development organizations and, to an increasing extent, there is a strong role for municipalities and local government. ACOA recognizes that building on these community level partnerships is a critical factor of any community development strategy.

Program Activity: Community Economic Development

Projects that help communities build their capacity and confidence in order to identify and co-ordinate the implementation of priorities for economic development in their region. These projects would be supported via Community Economic Development Organizations (CEDOs) that, in turn, provide financial and technical assistance to businesses and communities; conduct strategic planning; and co-ordinate economic development projects under a range of self-sustaining development projects under strategic Community Economic Development (CED) initiatives.

Expected Results: Enhanced business and economic opportunities for Atlantic Canada communities.			
Indicators:		***Annual Targets:*** *(2006-2007)*	
• Jobs created by CBDCs and the Seed Capital Program		• 1,600 jobs	
• Level of strategic investment in communities		• $42.8 million • 1,600 loans	
Performance Measurement Strategy: Analysis of data from CBDC reports and internal systems.			
	2006-2007	***2007-2008***	***2008-2009***
Financial Resources ($ millions)	42.8	44.6	44.8
Human Resources (FTEs)	79	81	81

ACOA supports economic development with communities through projects that build their capacity to identify and co-ordinate the implementation of priorities for economic development in their region. In some cases, these projects are supported by other community economic development organizations that in turn provide financial and technical assistance to businesses and communities; conduct strategic planning; co-ordinate economic development; and implement a range of self-sustaining development projects.

The Agency also works to establish and strengthen partnerships with other levels of government and community organizations; engages municipalities on community development priorities; and continues to work in partnership with the provinces on joint community economic development priorities and strategies.

The Innovative Communities Fund (ICF) is a primary program tool for investing in community development priorities. This program supports strategic investments and capacity building initiatives in the context of community/regional strategic economic development plans.

In 2006-2007, ACOA staff will continue to work with communities and community organizations to identify, develop, and support projects that will improve the economic base and long-term development of the community/region.

Key Priority
Capacity building

In addition, the Agency will foster networking and improved communication between community development partners to encourage sharing of best practices and to leverage investments. Agency staff will engage municipalities on community development priorities, and continue to work in partnership with the provinces and the private sector on joint community economic development priorities and strategies.

Key Priority
Facilitation of partner collaboration

The Agency will build on the strengths and relationships at the community level and processes such as the Joint Economic Development Initiative (in New Brunswick) and the Nova Scotia Tripartite partnership that focuses on Aboriginal economic development. ACOA will also work in collaboration with Industry Canada and Indian and Northern Affairs Canada in their roles as lead departments for Aboriginal development. The Agency will also work with other federal departments for continued economic development of French language minority communities and development of culturally-sensitive economic policies.

As part of its overall focus on population, the Agency will work toward creating an environment that will support the retention and repatriation of Atlantic Canadians in the short term, while recognizing the opportunity for immigration as a possible long-term population development strategy to address the skills and labour force issues facing the region.

To facilitate socio-economic development at the local level, and to increase the capacity of communities to reach their economic development potential, the Agency supports community-based economic development organizations such as the 41 Community Business Development Corporations (CBDCs) and the 51 Regional Economic Development Organizations (REDOs). CBDCs enhance business and economic opportunities in Atlantic Canada's rural communities, through the provision of investment capital and business counselling. REDOs, often funded in partnership with provincial and local governments, play a leadership role in strategic community development planning project development.

In 2006-2007, ACOA will continue to work in partnership with the CBDCs and urban-based business support organizations to help Atlantic Canadians, through the Seed Capital Program, to acquire the business skills and capital they need to start, modernize and expand their businesses.

Program Activity: Special Adjustment Measures

Supports initiatives designed to address the specific economic adjustment needs of Atlantic Canadian communities.

Expected Results: Partner with communities to manage and mitigate economic crises.	
Indicator:	***Three-year Target:*** *(2005-2006 to 2007-2008)*
• Reduced or lessened impact of economic downturns	• Develop a community adjustment approach to respond to communities facing serious unemployment issues in addition to permanent structural changes
Performance Measurement Strategy: Evaluation of data from studies, surveys and internal evaluations.	

	2006-2007	*2007-2008*	*2008-2009*
Financial Resources ($ millions)	24.5	24.5	0.0
Human Resources (FTEs)	0	0	0

The Agency supports initiatives designed to address the specific economic adjustment needs of Atlantic Canadian communities. From time to time, the federal government announces special program initiatives to help affected individuals and communities adjust to their changing economic circumstances. These situations may arise as a result of a downturn in an industry or closure of a major employer and usually are high profile and involve sensitive issues. Economic adjustments to industry closures, resource reductions and other factors require a co-ordinated and effective response by ACOA, other government departments and other levels of government.

Taking advantage of its established network and knowledge of the region, ACOA delivers special development initiatives on behalf of the federal government to facilitate alternate and replacement economic opportunities in communities or areas that experience closure of significant employers or other significant shocks to employment. The Agency assists with planning and strategy development to reduce the impact of economic downturns and improve the economic base of communities in the long term.

ACOA has been asked in the past, for example, to deliver adjustment programs that responded to the closure of military bases, the closure of the cod fishery, and the termination of the ferry service from New Brunswick to Prince Edward Island.

Typically, targeted funding is available for adjustment that is the result of a government decision or that clearly falls within the government's mandate. Currently, the only targeted adjustment program being delivered by ACOA is the Saint John Shipyard Initiative, in response to the closure of the shipyard in Saint John, New Brunswick.

Key Priority
Adjustment initiatives

A more common response to adjustment, such as factory closures or major downsizing, sees ACOA work in collaboration with a community, other federal departments and other levels of government to use existing programs to best respond to the situation. Economic

adjustment to industry closures, resource reductions and other factors requires a co-ordinated and effective response by ACOA and other government departments. The challenge is to map out a realistic and responsive role in these situations.

To aid in the development of such realistic approaches, ACOA staff will examine work that ACOA and other government departments have done to date in delivering adjustment initiatives, in order to capture lessons learned from these experiences, as well as from ACOA's ongoing work with communities in the diversification of their economies in response to economic challenges. From this information, as well as information from other jurisdictions, ACOA will be better positioned to provide advice to communities and government and propose action in response to adjustments that may be required in the future.

Program Activity: Infrastructure Programming

Programming designed to renew and build infrastructure in rural and urban municipalities in Atlantic Canada.

Expected Results: Enhanced infrastructure in urban and rural communities, and public infrastructure.		
Indicator:	***Three-year Target:*** *(2006-2007 to 2008-2009)*	
• Investments in infrastructure projects in Atlantic Canada	• $15.7 million	
Performance Measurement Strategy: Analysis of data from Shared Information Management System for Infrastructure (SIMSI).		
	2006-2007	***2007-2008***	***2008-2009***
Financial Resources ($ millions)	13.9	0.9	0.9
Human Resources (FTEs)	7	7	7

Community infrastructure is an essential building block for community development. Investments in infrastructure ensure safe drinking water, effective waste management systems, and key transportation projects that facilitate the safe movement of people and goods. As well, strategic infrastructure that supports community development and economic growth can be a catalyst for a community to grow and prosper.

Community-based infrastructure programs are implemented by ACOA in the Atlantic region on behalf of the Government of Canada. Provinces and municipalities manage these projects. In most cases, the Government of Canada matches provincial contributions and generally provides up to one-third of the cost of infrastructure projects. Under various funds, Infrastructure Canada provides national co-ordination among delivery partners in the implementation of the projects.

ACOA regional vice-presidents act as federal co-chairs on the federal-provincial infrastructure management committees. ACOA remains committed to deliver on these important federal initiatives.

For more information on infrastructure programming, see Infrastructure Canada's website at: http://www.infrastructure.gc.ca/funding/index_e.shtml.

Strategic Outcome – Policy, Advocacy and Co-ordination

Strategic researched policy positions that reflect the region's potential; influence on national policies and programs that affect Atlantic development and interests; and co-ordination of other federal departments' policies and programs within the region to form integrated approaches to development, leading to strengthened Atlantic economic development

Expected Results: Provide policy leadership and advocate Atlantic Canada's interest in economic policy and programming.	
Indicator:	***Five-year Target:*** *(2003-2004 to 2007-2008)*
• New or improved policy positions and strategies on regional development in Atlantic Canada	• Five positions/strategies
• Renewing the federal government's support to regional development in Atlantic Canada	• Continued government support to Agency priorities
Performance Measurement Strategy: Analysis of information from ACOA's Policy Network and key informant survey, as well as indicators from the federal government's budget speech, Speech from the Throne, and decisions by central agencies.	

	2006-2007	*2007-2008*	*2008-2009*
Financial Resources ($ millions)	16.8	16.7	16.7
Human Resources (FTEs)	64	64	64

Key Objectives of PAC

- *Provide ongoing intelligence and information to decision-makers to determine policy positions and strategic priorities.*
- *Advance or develop corporate strategies in areas of sectoral and horizontal priority.*
- *Explore areas of further development of the Atlantic economy.*
- *Advance the evolution of federal regional development policy.*
- *Defend the region's interests in national policy and program development.*
- *Pursue industrial regional benefit opportunities.*

ACOA's legislation provides the mandate for the Agency's policy, advocacy and co-ordination (PAC) role, which has become central to identifying and analyzing the critical issues facing the regional economy. The PAC function at ACOA exists to inform and support decision-making by the Agency and the Minister, providing intelligence, analysis, and well-grounded advice on a broad range of issues and topics.

The PAC role takes on an added importance as the region undergoes a transformation, with both traditional industries accommodating new global circumstances, and new endeavours, largely urban-based, entering the industrial mix. Resource industries are struggling to deal with both resource constraints and competitive pressures that are currently seeing rationalization in the pulp and paper sector. All companies must confront the need to modernize their productive processes and technologies. Communities must face up to necessary adjustments, both to stay competitive and to attract or foster new enterprise. Improved productivity is key to this whole process, at the level of the region, a sector, a community, or a company. In addition, the demographic

challenge is very real, both as the region loses population, and as those who remain get older. There is a shift of population within the region, as well, from rural to urban areas, which places stress on many smaller and remote communities. Skill shortages are developing in many industries, particularly those in new and knowledge-based sectors.

One of the initiatives to be undertaken in 2006-2007 is designed to gain greater insight on how to increase Atlantic Canada's productivity and competitiveness; this will be essential to take advantage of the opportunities and challenges that will occur with the economic emergence of China and India, and to address the economic challenges of significant demographic change and population shifts from rural to urban areas in Atlantic Canada.

The immigration strategy developed in 2005 guides the Agency in its work to help address the demographic challenges faced by the Atlantic provinces, by fostering activities to attract and retain immigrants in Atlantic Canada. This strategy is leading to a wider Atlantic Population Strategy, currently being developed in collaboration with the provinces and other federal departments, which seeks to help address some of the impact of a declining and aging population, as well as continuing shifts of population from rural to urban areas.

Another initiative is to redefine the Agency's community adjustment strategy, which will guide the collaboration with affected communities and help them identify and develop a new economic future. Such a strategy can build on the Agency's vast experience in community development, and on best practices in community adjustment collected both in the region and elsewhere.

Sector strategies are also a means to help communities adjust. An example is the evolving strategy for aquaculture in Atlantic Canada, which takes into account industry opportunities and challenges related to competitiveness, fish health, international trade and regulation, and policy or program issues at the local, provincial, federal and international levels. In 2006-2007, ACOA will continue to work closely with Fisheries and Oceans Canada in developing a national aquaculture framework agreement.

Both horizontal and sectoral strategies, developed in collaboration with other federal departments, provinces and industry, guide the Agency in its advocacy efforts and in federal-provincial discussions.

One of the management priorities to be carried out in 2006-2007 is the establishment of a process to identify and review policy and advocacy priorities on an ongoing basis. This will help ensure that the Agency's efforts reflect the changing global economic environment; the economic opportunities and challenges; provide a basis to reallocate resources; and modify program instruments and policies.

ACOA's work, in co-ordination with its partners, must address these and many other critical requirements, while staying relevant both to the Government of Canada's overall policy directions and to ACOA's central mandate of economic development in Atlantic Canada.

Program Activity: Policy Research

Carrying out policy analysis and research to determine the areas in which ACOA will act to carry out the Agency's mandate most effectively.

Expected Results: Increase internal and external capacity to identify and explore issues critical to developing policies and designing and improving programs.

Indicators:	***Targets:*** *(2006-2007)*
• Impact of new policies/strategies on programs and initiatives	• Continuation of program and policy review activity based on environmental scanning and issue analysis
• Usefulness and impact of studies	• Studies and research relevant to the Government and Atlantic Canada priorities
• Increased capacity of partners/researchers to participate in policy development	• Creation of inventory of researchers

Performance Measurement Strategy: Annual analysis of information from project reports, key informant survey managed by the Agency's policy network, and Atlantic Policy Research Initiative reports. In addition, every five years, the Agency will conduct a formal evaluation to measure the two indicators "Impact of new policies/strategies on programs and initiatives" and "Usefulness and impact of studies."

	2006-2007	***2007-2008***	***2008-2009***
Financial Resources ($ millions)	11.0	10.9	10.9
Human Resources (FTEs)	29	29	29

The policy function is carried out by means of internal and external research on significant Atlantic economic issues, through ongoing analysis of issues, trends, challenges, and opportunities facing the region, and through stakeholder engagement and consultative initiatives, including roundtables and conferences. Within ACOA, officials in head office, regional offices and the Ottawa office carry out the policy function.

Key Priority
A strong policy and advocacy role

A policy network has been established to engage policy resources from all parts of the Agency in corporate policy initiatives, to provide an internal "think tank" on policy issues, and to contribute to well-informed positions on key issues, federal-provincial relations and sectoral or horizontal strategies.

The Agency undertakes research internally and funds research undertaken by a range of partners, including researchers at Atlantic Canada's universities and in public policy organizations. A dedicated research program, the Atlantic Policy Research Initiative, supports region-wide research projects, and is designed to contribute to building a critical mass of public policy research capacity in Atlantic Canada.

Some of the research areas ACOA intends to undertake in 2006-2007 and subsequent years relate to innovation and commercialization. These could include innovation benchmarking, sector/cluster analysis, community-based innovation, Atlantic Canada's trade relationships and trade environment.

The Agency's policy work aims to provide a well-grounded base of understanding for the development of ACOA strategic priorities and initiatives, for program design, and as input to major resource allocation decisions. It is also a source of input to national policy development and provincial and federal-provincial relations.

Program Activity: Advocacy

Advocating the interests of Atlantic Canada to make new government initiatives more responsive to the needs of Atlantic Canada.

Expected Results: Effective defence and promotion of Atlantic Canada's interests.		
Indicators:	***Five-year Targets:*** *(2003-2004 to 2007-2008)*	
• Impact of Agency positions taken with respect to policy and programs	• Increase the impact and influence of ACOA participation on horizontal and other files important to Atlantic Canada	
Performance Measurement Strategy: Analysis of data from interviews with senior officials of economic development departments, and from the Agency's files and procurement network.		
	2006-2007	***2007-2008***	***2008-2009***
Financial Resources ($ millions)	4.0	4.0	4.0
Human Resources (FTEs)	23	23	23

ACOA's advocacy efforts have two main aims – defence of the region's interests in national policy and program development, and pursuit of industrial regional benefits (IRBs) from large national procurement contracts, particularly major Crown projects, such as those tendered by the Department of National Defence. Undertaken largely in Ottawa, with full input from the region, ACOA co-ordinates and executes a strategic advocacy agenda reflecting the opportunities and strengths of Atlantic Canada.

The advocacy function influences national decision-making processes through rapid and reactive responses to federal initiatives. Equally important is proactive advocacy, ensuring that the federal system is informed on the issues and priorities essential for Atlantic Canada's development. Advocacy ensures a two-way flow of information from and to the region, particularly on topics related to ongoing strategic priorities.

Key Priority
A strong policy and advocacy role

Advocacy efforts have ensured that the federal government is able to respond quickly and effectively to unexpected economic challenges in Atlantic Canada. ACOA has advocated on behalf of communities to ensure they have the support needed to build sustainable economies.

Advocacy priorities

- *Atlantic population strategy*
- *Tourism*
- *Aerospace and defence*
- *Aquaculture*
- *Commercialization*
- *Energy*
- *Cities and communities*
- *Oceans*

Since early 2005, the Agency has focused its advocacy efforts on several priorities (see box at right), each led by a vice-president champion. The objective of having defined priorities is to ensure national policies and programs reflect the regional context and environment and promote Atlantic Canadian opportunities. For example, the Atlantic population strategy addresses several key Government of

Canada priorities, including immigration, youth, cities and communities and regional economic development. Advocacy efforts are focused on strategically increasing the population of the region through activities that will increase the availability of skilled labour, productivity enhancements and community capacity.

These advocacy priorities are strategically aligned with the economic development direction of the region. Sustained, high-profile senior commitment and leadership ensure access and effective integration of these priorities at the national level. ACOA's advocacy activities also involve strategic partnerships and alliances with stakeholders at all levels of government, industry and communities across Atlantic Canada.

The federal government's attention to cities and communities has allowed ACOA, through its advocacy priorities, to provide an ongoing regional perspective to national infrastructure program development and delivery. For example, future infrastructure investments under economic, social and cultural pillars complement ACOA's existing programs and efforts. These common benefits have ensured the continued inclusion of ACOA in priorities setting discussions for national, city and community initiatives.

The federal industrial regional benefits (IRB) policy is a framework for using major procurements as a lever to promote industrial and regional development objectives to improve industrial competitiveness; gain market access; and increase investment and exports in high technology sectors. ACOA uses the IRB policy to inform and advocate to national and multi-national companies about Atlantic Canadian industrial capacity, and encourages bidders to work and partner with these companies.

The IRB component of advocacy concentrates on major Crown projects in excess of $100 million. Currently, IRBs are pursued through the Department of National Defence's annual capital spending of approximately $1.5 billion. Recent industrial benefits activity undertaken by ACOA has resulted in $1 billion in work being committed to Atlantic Canada. Current regional efforts are ongoing with regard to maritime helicopters; search and rescue helicopters; space development contracts; aerospace overhaul and repair; land vehicle refurbishment; and aerospace in-service support contracts.

ACOA participates in the review of all procurements over $2 million for socio-economic potential, and is a member of the Senior Project Advisory Committee on all major Crown projects (those over $100 million). The Agency advocates for a strong IRB strategy in all major Crown projects and for their subsequent inclusion in requests for proposals. IRB plans are submitted by bidders; they are evaluated and become contractual obligations that are negotiated, monitored and verified. The Agency plays an important role in the procurement system, working with government and industry, focusing on strategic initiatives that meet national and regional goals, and contributing to industrial development and economic prosperity.

A number of current major Crown projects that the Agency will be following in 2006-2007 include: tactical airlift, fixed-wing search and rescue, joint support ships;

mobile gun system; medium-support vehicle system; multi-mission effects vehicle; Victoria class in-service support; and the Halifax class modernization. There will be significant benefits accruing to Canada as a result of these programs and, because of the strong working relationship between Atlantic industry, businesses and ACOA, Atlantic firms are well-placed and well-prepared to meet the needs and expectations of the Government of Canada.

Program Activity: Co-ordination

Engaging economic partners in addressing the Atlantic region's strategic economic priorities.

Expected Results: Co-ordination of activities among ACOA, federal departments and provincial governments in Atlantic Canada.	
Indicators:	***Annual Targets:*** *(2006-2007)*
• Joint strategic initiatives that reflect commonly held positions on defined issues	• Successful co-ordination of joint initiatives that are priorities for the Government of Canada and ACOA
• Partnerships created to find solutions; areas of joint strategic interest identified	• Progress achieved in addressing economic opportunities being pursued
	Five-year Target: *(2003-2004 to 2007-2008)*
• Impact on joint strategic initiatives	• Progress achieved in addressing economic opportunities being pursued
Performance Measurement Strategy: Annual targets will be measured through analysis of data from ACOA's policy network, the Privy Council Office (Intergovernmental Affairs). Five-year targets will be measured through analysis of data from project reports and interviews.	

	2006-2007	***2007-2008***	***2008-2009***
Financial Resources ($ millions)	1.8	1.8	1.8
Human Resources (FTEs)	12	12	12

The co-ordination role is critical to ensuring that all the policy players within the region aim toward the same goals, with no duplication of effort. At one time, this co-ordination role was limited to the economic mandates of other federal departments within the region, but this has become both refined and broadened over time. Currently, federal-provincial policy efforts are focusing on productivity, competitiveness, and rural-urban issues. In addition, in 2006-2007, ACOA will continue to work toward a new population strategy for the region, in collaboration with partners that include Citizenship and Immigration Canada, the provinces, post-secondary institutions, communities, non-governmental organizations, and the private sector.

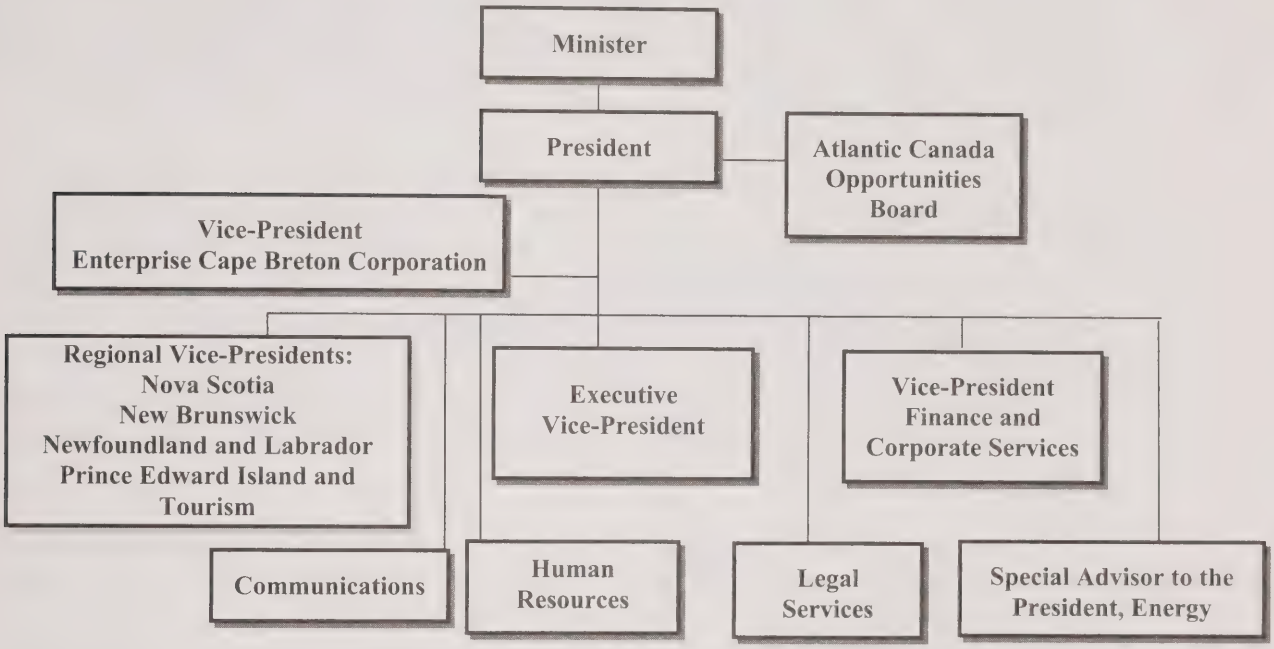
ACOA's relationship with central agencies and, in particular, the other regional development agencies has become more important. In part, this is to share experiences in developing the regional economies in different parts of Canada. In part, it is to refine and re-define what the role of regional agencies has become, is becoming, and should be. All of these partnerships and co-ordination efforts aim to accomplish objectives that ACOA alone would find difficult. Examples of this involvement include membership in:

- Deputy ministers' committees on economic prosperity and the environment;
- Regional development agencies' senior officials' committee on advancement of the regional development framework;
- federal-provincial senior officials' committee, and its subcommittees on policy, population, and access to capital;
- Federal Regional Councils (chair and participation); and
- Atlantic Executive Network.

Key Priority
Co-ordinated engagement strategy

Section III – Supplementary Information

Organizational Information



More information on people in charge and the organizational structure of ACOA may be found at: http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/about/people.shtml.

Accountability

The Minister of the Atlantic Canada Opportunities Agency, the Honourable Peter MacKay, is responsible for the policies and programs designed to encourage economic development in Atlantic Canada and, particularly, to enhance the growth of earned incomes and employment opportunities. The Minister is also responsible for the Enterprise Cape Breton Corporation (ECBC) and the Cape Breton Growth Fund Corporation (CBGF).

The President of ACOA, Ms. Monique Collette, is located in Moncton, New Brunswick. The President is also the Chair of the Agency's Atlantic Canada Opportunities Board, President and CEO of ECBC, and Chair of ECBC's Board of Directors.

While ECBC and ACOA have a close working relationship, ECBC is a separate entity. It is a Crown corporation that reports separately to Parliament.

Atlantic Canada Opportunities Board

Atlantic Canada Opportunities Board members provide direction and support through expert advice to the President and Minister on a broad spectrum of Agency strategy and policy matters. This board includes the ACOA President as chair, and seven other members who are successful entrepreneurs, business professionals and community leaders from each of the four Atlantic provinces. The Governor in Council appoints board members on the recommendation of the Minister.

Agency Organization

ACOA's mandate and organizational structure were determined following consultations with Atlantic Canadians across the region. The result was – for the first time – a federal organization charged with regional economic development in Atlantic Canada being headquartered in the region. The Agency has 36 regional and field offices in cities and towns across the four Atlantic provinces. Consequently, ACOA's funding and policy decisions are made by and for Atlantic Canadians.

The President of ACOA is responsible for the administration of the Agency's operations and its employees. Located in Moncton, New Brunswick, ACOA's Head Office is home to the President's Office, as well as the branches responsible for Policy and Programs, Finance and Corporate Services, Human Resources, Communications and Legal Services. The Executive Vice-President has corporate responsibility for program areas and policies, as well as delivery of the pan-Atlantic projects and initiatives.

Regional vice-presidents located in each provincial capital are responsible for the delivery of ACOA programs. Based in Sydney, Nova Scotia, the Vice-President of ECBC is responsible for delivering ACOA's programs on Cape Breton Island. Through its Ottawa office, ACOA ensures that Atlantic Canada's interests are reflected in both the policies and programs developed by other departments and agencies of the federal government. This office, which reports to the Executive Vice-President, also works to ensure Atlantic Canadians are aware of and able to take advantage of the opportunities to provide services and sell products to the Government of Canada.

Key Responsibilities

- Executive Vice-President
  - Policy and Programs
  - Regional level co-ordination of priorities and programs
  - Delivery of pan-Atlantic agreements
  - Policy research
  - Advocacy and procurement
  - Co-ordination of federal-provincial relations

- Vice-President, Finance and Corporate Services
  - Finance and Administration
  - Corporate Secretariat
  - Corporate Planning and Performance Management
  - Business Intelligence and Chief Information Office Directorate
  - Audit and Evaluation Secretariat
  - Ministerial Liaison Office
  - Audit (administrative relationship)

- Vice-presidents working in each of the Atlantic provinces
  - Federal-provincial development strategy
  - Delivery of services and programs at provincial and local levels
  - Liaison with provinces, business community and other stakeholders
  - Tourism Atlantic (Vice-President, Prince Edward Island)

Tables and Templates

Table 1: Agency Planned Spending and Full-time Equivalents

($ millions)	Forecast Spending 2005-2006	**Planned Spending 2006-2007**	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Fostering SME development and regional economic capacity building	264.1	**280.9**	262.7	260.1
Access to business information	2.8	**2.8**	0.0	0.0
Community economic development	75.9	**42.8**	44.6	44.8
Special adjustment measures	26.2	**24.5**	24.5	0.0
Infrastructure programming	52.2	**13.9**	0.9	0.9
Policy research	11.0	**11.0**	10.9	10.9
Advocacy	3.9	**4.0**	4.0	4.0
Co-ordination	1.8	**1.8**	1.8	1.8
Total Main Estimates	437.9	**381.7**	349.4	322.5
Adjustments:				
Procurement savings				
Fostering SME development and regional economic capacity building	0.0	**(0.7)**	0.0	0.0
Reduced cost of the new Ministry – smaller Cabinet	0.0	**(0.7)**	(0.7)	(0.7)
Governor General Special Warrants				
Additional funding to support community economic development in rural and disadvantaged urban areas (Community Futures Program)	0.2	**0.0**	0.0	0.0
Additional resources to meet official language objectives in the Federal Public Service related to: information exchange, regional bilingualism needs, learning and language retention, bilingual networks and service delivery (Official Languages Innovation Program)	0.5	**0.0**	0.0	0.0
Funding for the Municipal Rural Infrastructure Fund that will invest in public infrastructure projects designed to improve the quality of life in both urban and rural communities	0.4	**0.0**	0.0	0.0
Funding related to government advertising programs	0.2	**0.0**	0.0	0.0
Collective bargaining agreements	4.5	**0.0**	0.0	0.0
Funding for activities that are essential to the implementation of the *Public Service Modernization Act*	0.1	**0.0**	0.0	0.0
Operating budget carry forward	3.2	**0.0**	0.0	0.0
Other				
Treasury Board Vote 10	0.1	**0.0**	0.0	0.0
Employee Benefit Plan	0.6	**0.0**	0.0	0.0
Total Adjustments	9.8	**(1.4)**	(0.7)	(0.7)
Total Planned Spending	447.7	**380.4**	348.7	321.8
Less: non-respendable revenue	67.3	**57.0**	57.0	57.0
Plus: cost of services received without charge	7.6	**6.8**	6.8	6.8
Total Agency Spending	388.0	**330.2**	298.5	271.6
Full-time Equivalents	678	**612**	592	592

In 2005-2006:

- The Agency's total authorities were $447.7 million, consisting of Main Estimates of $437.9 million, augmented by: $9.1 million through Governor General Special Warrants, $0.1 million in other Treasury Board approved authorities, and $0.6 million in adjustments to the cost of employee benefit plans.

- Actual expenditures of $418.7 million resulted in a lapse of $29.0 million. This lapse comprises $23.8 million in grants and contributions (including $1.9 million in frozen allotments). The lapse also includes $12.6 million under the Infrastructure Canada Program that the Agency expects to re-profile to 2006-2007 or later years, depending on the requirements of the program (which expires March 31, 2009). The balance of the lapse ($5.2 million) is in operating expenditures, of which $3.9 million is eligible for the operating budget carry forward provisions.

- During the year, the Agency received authority for new funding totalling $62.9 million, including $46 million announced in Budget 2006 for innovation, $12.8 million for community economic development under the Strategic Community Investment Fund, $3.1 million for incremental funding under the Community Futures Program and $1.0 million for the government's Ocean Action Plan.

- The Agency set aside $58.5 million in frozen allotments due to approval received for reprofiling of grants and contributions funds: $24.5 million from the Atlantic Innovation Fund, $21.0 million from the Saint John Shipyard Adjustment Initiative and $13.0 million from the Infrastructure Canada Program. In addition, the Agency set aside $6.3 million as a frozen allotment as part of the expenditure reduction exercise. The new funding approved was offset against the frozen allotments, with a balance of $1.9 million remaining frozen.

Planned spending in 2006-2007 shows a decrease of $66.7 million from 2005-2006, a large part of which ($38.3 million) is due to the winding down of the Infrastructure Canada Program (replaced by the Municipal Rural Infrastructure Fund, with funding and expenditures reported by Infrastructure Canada). The balance of the decrease is primarily in the Community Economic Development program activity (in the Strategic Community Investment Fund), which saw increased requirements as approved projects matured and cash flows were reprofiled to 2005-2006 in anticipation of the winding up of the program.

Planned spending in 2007-2008 shows a decrease of $31.7 million (from $380.4 million in 2006-2007 to $348.7 million in 2007-2008). The decrease is due to a $13 million reduction for the Infrastructure Canada Program as the program winds down, a decrease of $7 million in adjustments to planned spending arising from Expenditure Review Committee reductions, and a decrease of $9.9 million due to adjustments arising from the timing of collections from repayable contributions. Other minor adjustments account for the remaining $1.8 million.

Planned spending in 2008-2009 shows a decrease of $26.9 million (from $348.7 million in 2007-2008 to $321.8 million in 2007-2008). The decrease is due to a $24.5 million reduction for the Saint John Shipyard Adjustment Initiative as the program winds down. Other minor adjustments account for the remaining $2.4 million.

Table 2: Resources by Program Activity

Program Activity	Budgetary		Total Main Estimates	Total Planned Spending
	Operating	Grants and Contributions		
Fostering SME development and regional economic capacity building	65.9	215.0	280.9	**279.6**
Access to business information	2.8	0	2.8	**2.8**
Community economic development	10.8	32.0	42.8	**42.8**
Special adjustment measures	0	24.5	24.5	**24.5**
Infrastructure programming	0.9	13.0	13.9	**13.9**
Policy research	5.1	5.9	11.0	**11.0**
Advocacy	4.0	0	4.0	**4.0**
Co-ordination	1.8	0	1.8	**1.8**
Total	**91.3**	**290.4**	**381.7**	**380.4**

Table 3: Voted and Statutory Items

Vote		2005-2006 Main Estimates	**2006-2007 Main Estimates**
1	Operating expenditures	78.8	**82.8**
5	Grants and contributions	350.1	**290.4**
(S)	Minister of Atlantic Canada Opportunities Agency - Salary and motor car allowance	0.1	**0**
(S)	Contributions to employee benefit plans	8.9	**8.5**
	Total	437.9	**381.7**

The $56.1 million decline (mains over mains) can be attributed to reduced funding for community economic development and infrastructure programming, offset by growth in fostering SME development and regional economic capacity building.

Table 4: Services Received Without Charge

Accommodations, provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	3.4
Employer's contribution to employees' insured benefits plans and expenditures, paid by Treasury Board Secretariat (TBS)	3.4
Salaries and associated expenditures of legal services, provided by the Department of Justice	0
Total	**6.8**

Table 5: Sources of Non-respendable Revenue

	Forecast Revenue 2005-2006	**Planned Revenue 2006-2007**	Planned Revenue 2007-2008	Planned Revenue 2008-2009
Fostering SME Development and Regional Economic Capacity Building				
Repayable contributions	59.5	**55.0**	55.0	55.0
All other	7.8	**2.0**	2.0	2.0
Total Non-respendable Revenue	67.3	**57.0**	57.0	57.0

More information on non-respendable revenue may be found at:
http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/financial/repayable/index.shtml

Table 6: Resource Requirement by Branch

Program Activity / Branch	*Fostering SME Development and Regional Economic Capacity Building*	*Access to Business Information*	*Community Economic Development*	*Special Adjustment Measures*	*Infrastructure Programming*	*Policy Research*	*Advocacy*	*Co-ordination*	**Total Planned Spending**
Newfoundland and Labrador	67.6	0.6	13.0	-	3.2	0.6	0.6	0.3	85.9
Prince Edward Island	33.4	0.4	3.6	-	1.2	0.2	0.1	0.2	39.1
New Brunswick	66.4	0.8	11.0	24.5	3.7	0.4	0.3	0.3	107.4
Nova Scotia	77.4	1.0	9.0	-	5.8	0.6	0.2	0.3	94.3
Corporate*	34.8	-	6.2	-	-	9.2	2.8	0.7	53.7
Total	**279.6**	**2.8**	**42.8**	**24.5**	**13.9**	**11.0**	**4.0**	**1.8**	**380.4**

* Includes the Minister's and President's Offices, Human Resources, Finance and Corporate Services, Legal Services, Communications, and Policy and Programs.

Table 7: Transfer Payments Programs

Information templates have been completed regarding each transfer payment program where total transfer payments will exceed $5 million in 2006-2007.

1. Business Development Program
2. Atlantic Innovation Fund
3. Community Futures Program
4. Innovative Communities Fund
5. Saint John Shipyard Adjustment Initiative
6. Infrastructure Canada Program

These templates can be found at http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20062007/p3a_e.asp

Table 8: Horizontal Initiatives

ACOA will act as the lead partner on:

1. International Business Development Program (IBDP)
   http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/ibda/index.shtml

2. Team Canada Atlantic (TCA)
   http://www.teamcanadaatlantic.ca/

ACOA will act as a partner on:

1. Rural Development/Canadian Rural Partnership
   http://www.rural.gc.ca/iwg_e.phtml

2. Team Canada Inc. (TCI)
   http://www.pch.gc.ca/progs/ac-ca/progs/rc-tr/progs/canada-inc/index_e.cfm

3. Infrastructure Canada Program (ICP)
   http://www.infrastructure.gc.ca/icp/index_e.shtml?menu3

4. Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF)
   http://www.infrastructure.gc.ca/csif/index_e.shtml

5. Municipal Rural Infrastructure Fund (MRIF)
   http://www.infrastructure.gc.ca/mrif-fimr/index_e.shtml?menu3

6. U.S. Enhanced Representation Initiative (ERI)
   http://webapps.dfait-maeci.gc.ca/minpub/Publication.asp?publication_id=380348&Language=E

7. Canada Business Service Centres (CBSCs)
   http://www.cbsc.org/english/

8. Canadian Agriculture and Food International (CAFI) Program
   http://www.agr.gc.ca/int/cafi-picaa/index_e.php?page=intro

9. Aboriginal economic development

ACOA's detailed report on these horizontal initiatives can be found on the Agency's website at: http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/reports/rpp2006/index.shtml. Information on all Government of Canada horizontal initiatives can be found on the Treasury Board of Canada's website at: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/profil_e.asp.

Table 9: Sustainable Development Strategies

ACOA's Sustainable Development Strategy (SDS) III continues to focus on initiatives that contribute to sustainable businesses and communities in Atlantic Canada.

Points to address	Agency Input
1. **How does your department plan to incorporate SD principles and values into your mission, vision, policy and day-to-day operations?**	ACOA will be working to integrate SD into its operational planning process for 2006-2007 to make it more visible to staff and facilitate performance measurement. Monitoring of commitments and initiatives will be done on a regular basis. Awareness training to all staff is planned for May 2006 to reinforce the principles and values of SD in the Agency.
2. **What goals, objectives and targets from your most recent SDS will you be focusing on this coming year? How will you measure your success?**	The target for the reporting period will be to complete most of the outstanding commitments under SDS III. ACOA will work with other federal departments to hold one workshop on national environmental programs. Information sessions will form part of the consultations process in preparing SDS IV. Success will be measured in the number of participants who attend the sessions and hear the message. ACOA will investigate the cap and trade emissions policies in the southeastern U.S. and the New York Energy Smart Program to build policy capacity in this region, and identify opportunities for Atlantic Canada in this key market and lessons learned that could be applicable. The success will be measured in the compilation of valuable information on economic and achievable energy management in this region. A pilot project in New Brunswick will be undertaken to determine the feasibility of encouraging New Brunswick SMEs to permanently integrate pollution prevention (P2) and eco-efficiency (E2) practices into the management of their operations in order to improve their productivity and economic sustainability. This program is expected to reduce client operating costs, and thereby increase their long-term viability and their competitiveness. Success will be measured by the number of companies who participate in the pilot project. With respect to internal operations, ACOA will purchase at least one additional alternative fuel vehicle; provide awareness training to all staff, and at least one procurement officer at Head Office and each regional office will complete the online course, entitled *Guide to Buying Green.* The Agency will purchase recycled toner cartridges, recycled paper and green products. The Agency's success will be measured by the increase in alternative fuel vehicles, more knowledge in green procurement, and an increase in purchasing green products.

Points to address	Agency Input
3. **Identify any sustainable development tools, such as strategic environment assessments or environmental management systems, that will be applied over the next year.**	ACOA established an environmental management system (EMS) in 2000 and revised it in 2003. The main section of the EMS is the action plan which records progress against the commitments made under the sustainable development strategy. During the 2006-2007 fiscal year, ACOA will put the EMS on its intranet site to make it more easily accessible to staff.

For the most recent detailed report on ACOA's progress in its sustainable development strategy, refer to the ACOA website at:
http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/reports/performance2005/sustainable.shtml

Table 10: Internal Audits and Evaluations

Internal Audits and Evaluations

Internal Audits:

This list represents approximately 80% of ACOA's audit workload. The remaining 20% will include audits and other engagements expected to be received during each fiscal year (e.g. from Treasury Board, the Auditor General, ACOA's Review/Audit Committee, and from other sources such as ACOA's regional offices).

Name of Audit	***Estimated Start/Completion***	
2006-2007		
Innovation – comprehensive audit	Apr. 2006	Jun. 2006
Finance/Administration (Nova Scotia Region) – comprehensive audit	May 2006	Jun. 2006
Finance/Administration (Newfoundland and Labrador Region) – comprehensive audit	May 2006	Jun. 2006
Community Economic Development – comprehensive audit	Jul. 2006	Sep. 2006
Operational and Financial Planning and Reporting – comprehensive audit	Aug. 2006	Dec. 2006
Access to Information (CBSCs) – comprehensive audit	Oct. 2006	Dec. 2006
Entrepreneurship and Business Skills Development – comprehensive audit	Jan. 2006	Mar. 2007
Appointment Delegation and Accountability Instrument and *Public Service Employment Act* – compliance audit	Jan. 2007	Mar. 2007
Grants and contributions payment system – reliability audit	Apr. 2006	Mar. 2007
Follow-up engagements	Apr. 2006	Mar. 2007
Selected government-wide sectoral, thematic or horizontal audits	Apr. 2006	Mar. 2007
Specialized projects – compliance audit	Jan. 2007	Mar. 2007
Infrastructure Canada Program – compliance audit	Mar. 2006	Jun. 2006
2007-2008		
Trade – comprehensive audit		
Tourism – comprehensive audit		
Finance and Administration (New Brunswick region) – comprehensive audit		
Finance and Administration (PEI region) – comprehensive audit		
Organizational governance – comprehensive audit		
IT high-risk areas – comprehensive audit		
Grants and contributions payment system – reliability audit		
Follow-up engagements		
Selected government-wide sectoral, thematic or horizontal audits		
Specialized projects – compliance audit		
Infrastructure Canada Program – compliance audit		
2008-2009		
Investment – comprehensive audit		
Other support to SMEs – comprehensive audit		
Finance and Administration, Head Office – comprehensive audit		
Integrated risk management – comprehensive audit		
IT – areas of control not previously covered in 2007-2008 engagement – comprehensive audit		
Collection and recovery – comprehensive audit		
Grants and contributions payment system – reliability audit		
Follow-up engagements		
Selected government-wide sectoral, thematic or horizontal audits		
Specialized projects – compliance audit		
Infrastructure Canada Program – compliance audit		

Internal Audits and Evaluations

Internal Evaluations:

Name of Evaluation	*Estimated Start/Completion*	
2006-2007		
Strategic Community Investment Fund – summative evaluation	Feb. 2006	Mar. 2007
International Business Development Program – formative evaluation	Sep. 2006	Mar. 2007
Advocacy (aerospace and defence)	Jun. 2006	Feb. 2007
Canada/Newfoundland Comprehensive Economic Development Agreement – summative evaluation	May 2005	Jun. 2006
2007-2008		
Saint John Shipbuilding (Industrial Development Program) – summative evaluation		
Saint John Shipbuilding (Sustainable Resource Policy) – summative evaluation		
Community Futures Program – summative evaluation		
2008-2009		
Business Development Program – summative evaluation		

There are two main types of evaluations: *formative* and *summative*.
Formative evaluations are conducted mid-cycle in the program (or policy or initiative) and examine the effectiveness of program implementation in order to facilitate improvements.
Summative evaluations are generally conducted toward the end of the program cycle and examine impacts to make conclusions about overall program effectiveness.

Note: A number of umbrella results-based management and accountability frameworks (RMAFs) will be undertaken in an effort to adopt a more strategic and risk-based approach to performance measurement and evaluation. These RMAFs will facilitate program-readiness for upcoming evaluations.

Section IV – Other Items of Interest

Provincial Economic Challenges

In **New Brunswick** the rationalization in the forestry sector continues to have a major impact, with several permanent and temporary mill closures occurring again in 2005-2006, including the permanent shutdown of Smurfit-Stone in Bathurst. The Agency is working with local communities to develop responses to these job losses and diversify the economies. Positive growth continues in the construction sector, with large projects being planned in the 2006-2007 period, including the liquefied natural gas terminal in Saint John and the refurbishment of Point Lepreau nuclear-powered electrical generating plant. Large road construction projects will contribute to the growth of GDP during 2006-2007. The slowdown in the resource sectors is having a negative impact on the manufacturing sector and is expected to continue into 2006-2007. The manufacturing sector lost 7,900 jobs between January and September 2005, and the appreciation of the Canadian dollar could continue to constrain production.

Prince Edward Island's main challenges in promoting business growth are to achieve further economic diversification through cluster development in the bio-resource, aerospace, information and communications technology, tourism, and wind energy sectors. Human capital development, along with more highly developed immigration policy approaches, will be a vital lever of economic growth in both the short and long terms. Key learning and research initiatives with both Holland College and the University of Prince Edward Island will be further developed. The role of private industry in the federal-provincial labour development area will be enhanced through the vehicle of the new Association of Sector Councils. Implementation of infrastructure projects under Municipal Rural Infrastructure Fund, gas tax, and the federal-provincial umbrella governance framework will be a key feature of the coming year. To take greater advantage of emerging economic opportunities, federal-provincial partnerships in innovation, human capital, trade, tourism, and investment will be enhanced in an increasingly targeted and strategic manner.

The challenge in **Nova Scotia** continues to be ensuring that economic growth is experienced not only in urban areas, but also in rural ones. A recent Conference Board of Canada analysis of Nova Scotia's economy[14] predicts that, overall, real GDP growth in Nova Scotia in 2005 and 2006 will be driven by the services and retail sectors. As these sectors tend to be concentrated in urban centres, it will provide stimulus to these specific areas. The report goes on to forecast continued difficulties for the sectors primarily located in the rural areas of Nova Scotia. These include the mining and construction sectors, fisheries and forestry, and tourism. In the mining sector, results of drilling for natural gas have not been as encouraging as was hoped, and this has resulted in a number

[14] *Provincial Outlook Autumn 2005: Economic Forecast,* Conference Board of Canada, Ottawa, 2005

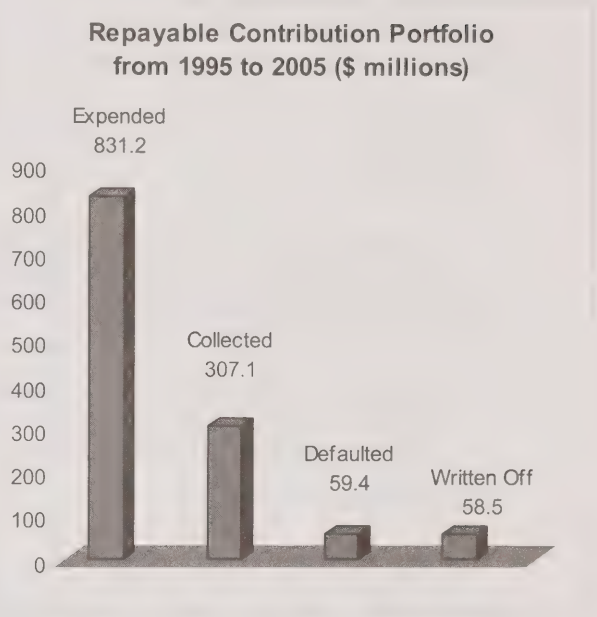
of delays and cancellations of exploration activity. Reduced quotas on the herring and crab fisheries, combined with a late season start due to bad weather, have impacted negatively on the fishery. Expected declining housing starts, both domestically and in the U.S., are expected to slow the forestry and construction sectors. Finally, rising costs of gasoline have discouraged motorists from visiting the province. For many rural communities, tourism provides not only revenues, but seasonal work. These economic developments are likely to increase the division between urban and rural development.

Economic restructuring continues to evolve in **Cape Breton** after the closure of the island's two major industries, coal and steel. Investments in a number of sectors over the past five years have helped to mitigate the negative impact of these closures. Employment in the tele-service industry has meant the addition of 3,500 jobs, and this is leading to a restructuring in the type of work being done in Cape Breton. Value-added manufacturing has been a growing segment of the economy, notably auto-parts manufacturing, with potential for future expansion. It is anticipated that a liquefied natural gas terminal will be operational in the strait area by late 2008. Construction of the terminal is expected to take about 36 months and will employ approximately 600 people at peak construction. Keata Pharma Inc. began construction of a new building to house a pharmaceutical manufacturing facility. The venture is expected to create 177 new jobs. Cape Breton University, in partnership with the company, launched a new Biotechnology and Pharmaceutical Technology Certificate Program to train potential employees. It is anticipated that the facility will be operational by September 2006.

A particular challenge for **Newfoundland and Labrador** is the loss of employment in rural resource-based industries. The closure or downsizing of major facilities over the past year has seriously affected the economic prospects of several communities. The coming year holds the possibility that other operations, particularly fish plants, will also close or will cut back production. This is expected to exacerbate rural outmigration in these areas. An opportunity lies in the much-improved fiscal position of the government of Newfoundland and Labrador. The renegotiation of the Atlantic Accord benefits, and increased revenue from offshore oil and gas, transformed a projected 2005-2006 budget deficit of $492.5 million into a surplus of $1.5 million. The provincial government now has greatly increased flexibility to deal with emerging opportunities. Another opportunity is the robust economic growth of the St. John's area, fuelled largely by offshore oil and gas development. Close to half of the province's population now resides within commuting distance of St. John's.

BDP Repayable Contributions Portfolio (Update as of December 2005)

Since 1995, ACOA has provided interest-free, unsecured loans to SMEs under the Business Development Program (BDP) to help them start up, expand, improve productivity, develop new markets or undertake other growth-oriented activities. Commercial assistance is repayable over an average repayment term of five to seven years. The collection of repayable contributions under the BDP is expected to total at least $55.2 million in 2006-2007. The cumulative rate of defaulted contracts and write-offs since 1995 is 14.2% ($117.9 million of a total $831.2 million). Over the past two years, the average annual combined default and write-off rate was 3.38% (3.8% as at December 31 in fiscal year 2005-2006). It is anticipated that the Agency will write off approximately $15 million in 2006-2007.



Historically, ACOA collects approximately 78% of its forecast scheduled repayments on all repayable programs. Approximately 16% of those annually forecasted revenues end up being rescheduled to future years, and approximately 6% represent defaulted contracts and write-offs.

Risk Mix

The planned risk mix for 2006-2007 is shown in the table at right. The current portfolio mix is approaching the desired risk mix distribution. The latest BDP evaluation suggested that the Agency may have drifted toward more capital asset-based or lower-risk lending; however, more emphasis is being placed on "incrementality" and "need" in the due diligence process. This, in turn, is leading to a slightly higher risk mix for the receivables.

Risk Rating	*Current Mix*	*Anticipated Mix*
Low	*11%*	*10%*
Low-medium	*24%*	*25%*
Medium	*37%*	*35%*
Medium-high	*22%*	*25%*
High	*6%*	*5%*

For more information on repayable contributions, see: http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/financial/repayable_index.shtml

Government Themes and Management Issues

1. Federal Regional Councils

Federal Regional Councils bring together senior officials of federal departments and agencies. Councils play an important role as an executive forum to help improve service delivery, communication with provincial governments and other federal departments on regional perspectives and federal initiatives, as well as co-operation and co-ordination with other jurisdictions.

It is anticipated that the Federal Regional Councils will take on an enhanced role in 2006-2007 and will be asked to implement a new initiative aimed at strengthening the federal presence in the regions.

Some of the specific regional initiatives to be undertaken are outlined below.

New Brunswick

While continuing to address priority public management files in 2006-2007, the Federal Council will focus on enhancing the federal presence in the region and providing horizontal input into national policy and program development.

The council will also look at renewing its involvement in several other projects, including accessing funding through the *Public Service Modernization Act*'s Strategic Investment Fund and the Official Languages Innovation Fund.

Prince Edward Island

The Prince Edward Island Federal Council will focus efforts in support of the Federal Regional Presence Initiative. This will include developing and strengthening working relationships with: central agencies; deputy ministers and assistant deputy ministers; line departments/agencies; provincial government officials; and stakeholders at all levels (national, regional, provincial and municipal). The council will develop a Government of Canada strategic plan for the PEI region, which embarks on a whole-of-government approach and outlines how federal policy and program instruments might help serve PEI in its objective to become a stronger, more self-reliant partner in the federation.

The council will continue to focus on regional horizontal priorities such as official languages, human resources, rural community development, and communications.

The council will work to support the achievement of common national priorities as identified by the chairs of the Federal Councils. They include:

- identifying optimal federal capacity/presence in each region;
- supporting areas where councils can play a value-added role, such as *Public Service Modernization Act* implementation and the common shared services initiatives;
- developing provincial/regional strategies or action plans in support of regional ministers' objectives and priorities; and
- supporting Service Canada and integrated service delivery.

Nova Scotia

The Nova Scotia Federal Council will continue to support transitional and corporate initiatives. Transitional initiatives include work on Aboriginal, strong neighbourhoods, and security files. Corporate initiatives include work on official languages, human resources modernization, service delivery, diversity and learning.

To enhance its regional presence, the Nova Scotia Federal Council will work with other Federal Regional Councils on four common priorities that were identified by council chairs. These include:

- assessments of regional capacity and federal presence;
- a strategic plan to promote stronger federal presence in the regions;
- integrated service delivery initiatives supporting the launch of Service Canada; and
- promotion and implementation of the integrated management agenda.

Newfoundland and Labrador

The Newfoundland and Labrador Federal Council will continue to deliver the programs of the Canada School of Public Service, which provides interdepartmental training to members of the federal public service. The council will carry out a needs assessment for French language training among federal public service employees, and will also hire a French language training co-ordinator.

2. *Official Languages Act*, Section 41

On the national front, the Atlantic Canada Opportunities Agency will maintain its active participation on the National Committee on Economic Development and Employability and on the National Committee of Co-ordinators Responsible for the Implementation of Section 41 of the *Official Languages Act*. The Agency's President will actively pursue participation in the deputy ministers' committee on official languages with the Privy Council Office, and Agency personnel will continue to collaborate on Citizenship and Immigration Canada's Francophone minority communities steering committee.

ACOA will maintain its working relationship with the Economic Development and Employability Network (*Réseau de Développement économique et d'employabilité*), both nationally and in each of the Atlantic provinces. In addition to the regular contacts it maintains with organizations representing Acadians and Francophones in the four Atlantic provinces and the assistance it provides for their activities, the Agency will continue to collaborate with the region's four French-language economic development organizations.

In the Atlantic region, the Agency will continue its participation in the official languages sub-committee of each of the region's four Federal Councils. ACOA will continue to help various Acadian and Francophone organizations in the region to stimulate and drive economic development in their communities. The Agency also works with minority language communities to ensure that their needs are an integral consideration in ACOA's research into economic development and entrepreneurship.

ACOA will continue to implement measures identified in the memorandum of understanding it entered into with Industry Canada, under which the Agency has already invested over $2 million in tele-learning for the region's French-language post-secondary institutions and it will, over the next two years, invest $400,000 in internships for Acadian and Francophone youth.

ACOA will continue to oversee contributions awarded to Acadian and Francophone groups by regional economic development organizations and local business development corporations. The Agency also promotes Acadian and Francophone representation on the boards of these funding organizations, and requires the provision of services in both official languages at Canada Business Service Centres throughout the four Atlantic provinces.

3. Service Improvement Initiative, Citizen-centred Service Delivery

The Agency continues to support the Service Improvement Initiative. Building on excellent results from its second client survey in 2003-2004, the Agency will continue to refine service delivery practices. A third client survey, based on the common measurement tool (CMT) process, will be completed during 2006-2007.

The service improvement plan (SIP) compiled during 2005-2006 will require continual modification to maintain relevance. As the Agency repositions to reflect changing economic circumstances, pressures and strategic directions, the improvement plans will be adjusted to meet client priorities as identified in the client survey. It is expected that the SIP will be formalized during this period.

While current work practices support responding to client input, a formal complaint redress mechanism will be finalized and put in place.

The Agency will continue with the development of client-driven service standards for project application processing. Both client surveys identified the "turnaround time for project approval under the Business Development Program" as an area for improvement. In addition to providing online access to assist clients in following up on the status of their application, the Agency intends to publish standards that identify for the client information required for an efficient review and project approval process under the Business Development Program.

Results-based Management

Results-based management (RBM) is a government-wide approach to improving program and management effectiveness and accountability, and is oriented toward achieving results. It uses results as a basis for planning, managing and reporting, and aims to improve performance by having managers compare and analyze actual results against planned results through regular monitoring, evaluation, reporting, feedback and adjustments. ACOA has made reporting, accountability, transparency and protecting the public interest the cornerstones of its RBM approach.

The Agency will continue to invest in the development and implementation of its Management, Resources and Results Structure, a framework to integrate financial and non-financial information in a way that links the results achieved and the resources used. The Agency is engaged in providing evidence-based information contained in performance measurement systems, audits, evaluations and reviews to external stakeholders such as central agency officials, parliamentarians and the general public. The Agency will continue to do so in a format that will facilitate their analysis and be useful to gauge Agency performance to deliver results. The same information also serves ACOA managers in making strategic and operational decisions on improving the overall effectiveness of the Agency's programming, and in being accountable for results.

Providing guidance and co-ordinating the planning, performance measurement and reporting with regard to the Agency's programs is an integral part of ACOA's Corporate Planning and Performance Management (CPPM) division. The CPPM division, through its evaluation unit, also brings value to the Agency by providing independent, objective and evidence-based information on the results of ACOA's activities. The CPPM division promotes RBM best practices and works closely with Agency managers who have a responsibility for demonstrating performance and acting on performance information. The division does so with the collaboration of the Audit and Evaluation Secretariat, which monitors the implementation of audit and evaluation recommendations, and provides administrative support to the Review Committee.

The Agency's Review Committee (which is chaired by ACOA's President and includes the vice-presidents from Head Office and the regions, and other senior managers) meets regularly to plan, review and revise the Agency's three-year rolling review plan. This plan essentially details all audits, evaluations and reviews to be undertaken over a three-year period, in order to provide timely, relevant strategic information for use by Agency managers, Treasury Board, the government and Canadians. Details on ACOA's review plan for fiscal year 2006-2007 may be found in Section III, Table 10.

In the coming months, the Agency will review the governance of the evaluation function, in order to continue to enhance both its capacity to produce and use result-based performance information and implement the new policy on internal audit. The Agency intends to review its audit and evaluation policy for the same reasons.

Corporate Services

The Corporate Services function includes a wide range of activities that support Agency outcomes. Corporate Services works for continuous improvement in the provision of timely and quality corporate administration and the promotion of sound management.

The key objective of Corporate Services is to ensure that ACOA's resources are efficiently and effectively managed, and that systems and services are in place to support management decision-making, accountability, and operational control.

Activities in 2006-2007 and beyond:

Corporate Planning and Performance Management

- Continue implementation of an integrated planning process for the Agency.
- Promote and co-ordinate modern business management practices within the Agency as outlined in the Management Accountability Framework.
- Strengthen linkages between planning, performance measurement, evaluation, policy and programming.
- Produce the Agency's Report on Plans and Priorities and Departmental Performance Report, in an accurate and timely manner and in accordance with prevailing parliamentary schedules and protocols.

Communications

- Work with clients and partners to promote Atlantic Canada as an increasingly innovative, export-oriented and entrepreneurial place. Promotion will be achieved through speaking opportunities, testimonials and partner profiles, support to export and investment activities, and local outreach efforts.
- Improve the awareness and understanding of the Agency's role in enterprise and community development, as well as its programs and services and how they can be accessed.
- Support the Agency's key policy and advocacy files through strategic communications activities.

Finance and Administration

The Agency is focusing its plans and priorities on achieving excellence in the stewardship of public funds. Three priority areas, namely management performance, expenditure management, and financial management and control, will be strengthened by focusing on the following:

- Maintaining and monitoring the government-wide management and analysis systems, including the management resources and results structure and the expenditure management information system.
- Tabling in Parliament the government's Main Estimates and Supplementary Estimates in an accurate and timely manner and in accordance with prevailing parliamentary schedules and protocols.

- Tabling the Public Accounts of Canada, including the government's audited financial statements, within prescribed deadlines as set by the Treasury Board Secretariat and Public Works and Government Services Canada.

Corporate Systems (Information Management/Information Technology)

- Through the use of Web technology and service transformation, continue to increase the availability of corporate information, integrate program management and finance reporting systems, and prepare key service systems for online delivery.
- Integrate the work of the Treasury Board Secretariat's Business Transformation Enablement Program into the enterprise architecture of the Agency. Work in close collaboration with PWGSC and other central agencies to implement strategic new initiatives like the common administrative services.

Internal Audit

- Provide information as an aid to decision-making and strategic management, and ultimately to facilitate program improvement and organizational learning through fair, reliable, valid and understandable internal audits. Internal audit achieves this by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes. It also provides conclusions regarding the Agency's compliance with established government regulations and rules.

Human Resources

- Modernize the human resources function by implementing, co-ordinating and monitoring all the new human resource legislation and policies.
- Develop and implement a reporting and monitoring framework for staffing.
- Increase overall training for Agency managers, with emphasis on procurement, information management, human resources and finance.
- Implement an active audit, monitoring and reporting system for position classifications.
- Continue to provide information and awareness sessions to all staff on the informal conflict management system.

Index

A

Aboriginal Business Service Network
ABSN 32
Atlantic Innovation Fund
AIF 6, 7, 20, 53, 56
Atlantic Investment Partnership
AIP 7
Atlantic Policy Research Initiative 42
Atlantic Trade and Investment Partnership
ATIP 25, 27

B

Business Development Program
BDP 6, 20, 25, 31, 56, 57, 61, 65, 69

C

Canada Business Service Centre
CBSC 32, 57, 68
Community Business Development Corporation
CBDC 30, 36
Community Futures Program 52, 53, 56, 61

I

Infrastructure Canada Program
ICP 53, 56, 57, 60
Innovative Communities Fund
ICF 7, 35, 56
International Business Development Program
IBDP 6, 25, 57, 61

R

Regional Economic Development Organization
REDO 36
Risk Mix 65

S

Seed Capital Program 35, 36

W

Women in Business Initiative
WBI 23

Y

Young Entrepreneur Development Initiative
YEDI 23

Index

C

Centre de services aux entreprises du Canada
CSEC 35, 63, 66, 74
Corporation au bénéfice du développement communautaire
CBDC 33, 40, 41, 74

D

Dosage du risque 71

F

Fonds d'innovation de l'Atlantique
FIA 6, 7, 23, 62
Fonds des collectivités innovatrices
FCI 7, 40, 62

I

Initiative Femmes en affaires
IFA 25
Initiative pour jeunes entrepreneurs
IJE 25

M

Mesure de recherche stratégique visant la région de l'Atlantique
MRSRA 48, 49

O

Organisme de développement économique
ODER 41

P

Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique
PICA 7
Partenariat pour le commerce et l'investissement au Canada atlantique
PCICA 27, 29
Programme de capital d'appoint 40, 41
Programme de développement des collectivités
DC 62, 67
Programme de développement des entreprises
PDE 6, 23, 27, 34, 62, 67, 71, 75
Programme de promotion du commerce extérieur
PPCE 6, 27, 63
Programme infrastructures Canada
PIC 63

R

Réseau de services aux entreprises autochtones
RSEA 35

- le dépôt des Comptes publics du Canada, y compris les états financiers vérifiés du gouvernement, selon les échéanciers établis par le Secrétariat du Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Systèmes intégrés (gestion de l'information/technologies de l'information)

- Par Internet et la transformation des services, continuer d'augmenter la somme de renseignements ministériels disponibles, intégrer les systèmes de gestion des programmes et de rapports financiers et préparer des systèmes de services clés en vue de leur utilisation en ligne.
- Intégrer le travail du Programme de transformation opérationnelle du Secrétariat du Conseil du Trésor dans l'architecture d'entreprise de l'Agence. Travailler en étroite collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et d'autres organismes centraux pour mettre en œuvre de nouvelles mesures comme les services administratifs communs.

Vérification interne

- Fournir de l'information pour favoriser la prise de décisions et la gestion stratégique et, finalement, pour faciliter l'amélioration des programmes et l'apprentissage organisationnel grâce à des vérifications internes justes, pertinentes, valides et compréhensibles. La vérification interne atteint cet objectif en adoptant une approche systématique et rigoureuse afin d'évaluer et d'améliorer l'efficacité des processus de gestion du risque, de contrôle et de gouvernance. La vérification interne offre également des conclusions relativement à la conformité de l'Agence aux règles et règlements établis par le gouvernement.

Ressources humaines

- Moderniser la fonction des ressources humaines par la mise en œuvre, la coordination et le suivi de toutes les nouvelles politiques et lois en matière de ressources humaines.
- Élaborer et mettre en œuvre un cadre de compte rendu et de suivi pour la dotation.
- Accroître la formation générale des gestionnaires de l'Agence en mettant l'accent sur l'approvisionnement, la gestion de l'information, les ressources humaines et les finances.
- Mettre en œuvre un système actif de vérification, de suivi et de compte rendu pour la classification des postes.
- Continuer d'offrir au personnel des séances de sensibilisation et d'information relatives au système de gestion informelle des conflits.

Services corporatifs

La fonction des Services corporatifs s'exerce dans de nombreuses activités qui concourent aux résultats de l'Agence. Les Services corporatifs s'appliquent à améliorer constamment la prestation en temps voulu de services administratifs de qualité à l'Agence et à promouvoir une bonne gestion.

> Le premier objectif des Services corporatifs est de veiller à ce que les ressources de l'APECA soient gérées avec efficience et efficacité, et qu'on établisse des systèmes administratifs pour aider sa direction à prendre des décisions, à rendre des comptes et à contrôler les opérations de l'Agence.

Les activités en 2006-2007 et au-delà :

Planification ministérielle et gestion du rendement

- Continuer à mettre en œuvre un processus de planification intégré à l'Agence.
- Favoriser et coordonner les pratiques de modernisation de la gestion opérationnelle au sein de l'Agence, comme il est indiqué dans le Cadre de responsabilisation de gestion.
- Renforcer les liens entre la planification, la mesure du rendement, l'évaluation et l'élaboration des politiques et des programmes.
- Rédiger le Rapport sur les plans et les priorités de l'Agence et le rapport ministériel sur le rendement, en temps voulu et de façon précise, et ce, conformément au calendrier et aux protocoles parlementaires.

Communications

- Travailler avec les clients et les partenaires pour promouvoir le Canada atlantique comme un endroit des plus novateurs, tourné vers l'exportation et favorable aux entrepreneurs. La promotion est effectuée par des discours, des témoignages et en dressant les profils des partenaires, par le soutien des activités d'exportation et d'investissements et par le rayonnement régional.
- Améliorer la perception et la compréhension du rôle de l'Agence dans le développement des collectivités et la création d'entreprises, ainsi que de ses programmes et services et la façon d'y accéder.
- Soutenir les dossiers clés de défense des intérêts et d'élaboration de politiques grâce à des activités de communications stratégiques.

Finances et administration

L'Agence oriente ses plans et priorités afin d'atteindre l'excellence dans l'administration des fonds publics. Les trois secteurs prioritaires que sont le rendement de la gestion, la gestion des dépenses ainsi que la gestion et le contrôle financiers, seront renforcés en mettant l'accent sur :

- l'établissement et le maintien des systèmes d'analyse et de gestion à l'échelle du gouvernement, y compris la structure de gestion des ressources et des résultats et le système d'information sur la gestion des dépenses;
- le dépôt au Parlement du budget principal et du budget supplémentaire en temps voulu et de façon précise, et ce, conformément au calendrier et aux protocoles parlementaires;

des examens de l'APECA pour l'exercice 2006-2007 sont indiqués au Tableau 10 de la section III.

Au cours des mois à venir, l'Agence procédera à l'examen de la gouvernance de la fonction d'évaluation afin de continuer à améliorer sa capacité à produire et à utiliser les renseignements sur le rendement axés sur les résultats et à mettre en œuvre la nouvelle politique relative à la vérification interne. L'Agence a l'intention d'examiner sa politique de vérification et d'évaluation pour les mêmes raisons.

Gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats est une approche pangouvernementale visant à améliorer l'efficacité des programmes et de la gestion. Elle est conçue de façon à atteindre des résultats. Elle se sert des résultats aux fins de planification, de gestion et d'établissement de rapports en plus de tâcher d'améliorer le rendement en s'assurant que les gestionnaires comparent et analysent les résultats réels aux résultats prévus grâce à un suivi, à une évaluation, à l'établissement de rapports, à la rétroaction et aux rajustements réguliers. L'APECA a fait de l'établissement de rapports, de la responsabilisation, de la transparence et de la protection de l'intérêt public la pierre angulaire de son approche de la gestion axée sur les résultats.

L'Agence continuera d'investir dans l'élaboration et la mise en œuvre de sa Structure de gestion des ressources et des résultats, un cadre servant à intégrer l'information financière et non financière de façon à lier les résultats atteints et les ressources utilisées. L'Agence s'engage à fournir des renseignements fondés sur les résultats contenus dans les systèmes de mesures du rendement, les vérifications, les évaluations et les examens aux intervenants externes comme les représentants des organismes centraux, les parlementaires et le grand public. L'Agence continuera de fournir ces renseignements dans un format qui facilitera leur analyse et sera utile pour mesurer la capacité de l'Agence à donner des résultats. Ces mêmes renseignements permettent également aux gestionnaires de l'APECA de prendre des décisions stratégiques et opérationnelles quant à l'amélioration de l'efficacité globale des programmes de l'Agence et de rendre compte des résultats.

Fournir l'orientation, la coordination de la planification, de l'évaluation du rendement et de l'établissement des rapports en ce qui a trait aux programmes de l'Agence fait partie intégrante de la Division de la planification ministérielle et de la gestion du rendement de l'APECA. Cette division, grâce à son unité d'évaluation, confère de la valeur à l'Agence en fournissant des renseignements indépendants, objectifs et fondés sur les résultats quant aux conséquences des activités de l'APECA. Elle fait aussi la promotion des pratiques exemplaires de la gestion axée sur les résultats et travaille en étroite collaboration avec les gestionnaires de l'Agence qui doivent faire la preuve du rendement et assurer le suivi de l'information sur le rendement. La division agit en collaboration avec le Secrétariat de la vérification et de l'évaluation qui supervise l'application des recommandations de vérification et d'évaluation, en plus de fournir le soutien administratif au Comité d'examen.

Le Comité d'examen de l'Agence (sous la présidence de la présidente de l'APECA et composé des vice-présidents du Siège social et des régions et d'autres hauts fonctionnaires) se réunit régulièrement pour élaborer, examiner et réviser le plan d'examen triennal de l'Agence. Le plan expose en détail l'ensemble des vérifications, des évaluations et des examens à faire sur une période de trois ans afin de transmettre en temps voulu aux gestionnaires de l'APECA, au Conseil du Trésor, au gouvernement et aux Canadiens et Canadiennes des renseignements stratégiques utiles. Les détails du plan

3. Mesure d'amélioration des services, prestation de services axés sur les citoyens

L'Agence continue à appuyer fermement la mesure d'amélioration des services. Forte des excellents résultats de son deuxième sondage auprès de sa clientèle (2003-2004), l'Agence continuera d'améliorer ses pratiques de prestation de services. Un troisième sondage auprès de sa clientèle, fondé sur l'outil de mesure commune, sera réalisé en 2006-2007.

Pour demeurer pertinent, le plan d'amélioration des services dressé en 2005-2006 devra continuellement être modifié. Tandis que l'Agence se repositionne de manière à tenir compte des changements de conjonctures économiques, des pressions et des orientations stratégiques, les plans d'amélioration seront adaptés aux priorités de la clientèle, telles que définies par les sondages. Le plan d'amélioration des services devrait être adopté au cours de cette période.

Bien que les pratiques de travail actuelles permettent de répondre aux commentaires des clients, un mécanisme de réparation officiel sera complété et mis en place.

L'Agence poursuit l'élaboration des normes de service centrées sur les clients pour le traitement des propositions de projets. Les deux sondages sur la clientèle ont montré que « le délai d'approbation des projets » dans le cadre du Programme de développement des entreprises est un domaine qu'il faut améliorer. En plus de fournir un accès en ligne pour permettre aux clients de vérifier le cheminement de leur demande, l'Agence a l'intention de publier des normes qui préciseront, à l'intention du client, les renseignements nécessaires pour faciliter le processus d'examen de ses projets et leur autorisation dans le cadre du Programme de développement des entreprises.

2. Article 41 de la *Loi sur les langues officielles*

À l'échelle nationale, l'APECA continue de siéger au Comité national de développement économique et d'employabilité ainsi qu'au Comité national des coordonnateurs responsables de l'application de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*. La présidente de l'Agence maintiendra sa participation active aux travaux du Comité des sous-ministres sur les langues officielles avec le Bureau du Conseil privé et le personnel de l'Agence continuera de collaborer aux travaux du Comité directeur des communautés francophones en situation minoritaire de Citoyenneté et Immigration Canada.

L'Agence continuera de travailler avec le Réseau de développement économique et d'employabilité tant à l'échelle nationale que dans chacune des provinces de l'Atlantique. En plus des rapports réguliers qu'elle entretient avec les organismes qui représentent les Acadiens et Acadiennes et les francophones dans les quatre provinces de l'Atlantique et de l'aide qu'elle leur fournit pour leurs activités, l'Agence ne cessera pas de travailler avec les quatre organismes de développement économique francophones de la région.

Dans la région de l'Atlantique, l'Agence maintiendra son activité au sous-comité sur les langues officielles de chaque conseil fédéral des quatre provinces de l'Atlantique. De plus, elle prête son concours aux divers organismes acadiens et francophones de la région pour stimuler et alimenter le développement économique de leurs collectivités. Elle travaille également avec les collectivités de langue minoritaire pour que leurs besoins particuliers fassent partie intégrante de ses recherches sur le développement économique et l'entrepreneurship.

L'APECA continuera de mettre en œuvre des mesures déterminées dans le protocole d'entente avec Industrie Canada aux termes duquel l'Agence a investi deux millions dans les infrastructures de télé-apprentissage pour la clientèle des établissements d'enseignement postsecondaire de langue française et investira 400 000 $ au cours des deux prochaines années, dans des stages pour jeunes acadiens et francophones.

L'APECA continuera de surveiller les contributions accordées aux groupes acadiens et francophones par les organismes de développement économique régional et les Corporations au bénéfice du développement communautaire. L'Agence veut aussi s'assurer d'une juste représentation francophone et acadienne au sein du conseil d'administration de ces organismes de financement et exige la prestation des services dans les deux langues officielles aux Centres de services aux entreprises du Canada situés dans les quatre provinces de l'Atlantique.

aider l'Île-du-Prince-Édouard à devenir un partenaire plus fort et plus autonome au sein de la fédération.

Le Conseil continuera de mettre l'accent sur les priorités régionales horizontales comme les langues officielles, les ressources humaines, le développement communautaire rural et les communications.

Le Conseil soutiendra les priorités nationales communes qui ont été déterminées par les présidents des Conseils fédéraux :

- déterminer la capacité et la présence fédérale optimales dans chaque région;
- soutenir les régions où les Conseils peuvent jouer un rôle de plus grande importance comme dans la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et les mesures des services partagés;
- élaborer des stratégies régionales ou provinciales ou des plans d'action visant à soutenir les objectifs et les priorités établis par les ministres régionaux;
- soutenir Service Canada et la prestation de services intégrés.

Nouvelle-Écosse

Le Conseil fédéral de la Nouvelle-Écosse continuera d'appuyer des mesures transitoires et ministérielles. Les mesures transitoires incluent le travail touchant les Autochtones, le voisinage, et les dossiers de sécurité. Les mesures ministérielles portent sur les langues officielles, la modernisation des ressources humaines, la prestation des services, la diversité et l'apprentissage.

Pour accroître sa présence à l'échelle régionale, le Conseil fédéral de la Nouvelle-Écosse travaillera avec les autres Conseils fédéraux régionaux relativement à quatre priorités déterminées par les présidents de ces conseils :

1. évaluation de la capacité régionale et de la présence fédérale;
2. élaboration d'un plan stratégique pour favoriser une présence fédérale plus forte dans les régions;
3. conduite de mesures de prestation de services intégrées qui soutiennent le lancement de Service Canada;
4. promotion et mise en œuvre d'un programme de gestion intégrée.

Terre-Neuve-et-Labrador

Le Conseil fédéral de Terre-Neuve-et-Labrador continuera d'offrir les programmes de l'École de la fonction publique du Canada, qui donne la formation interministérielle aux membres de la fonction publique fédérale. Le Conseil évaluera les besoins en matière de formation en français pour les employés de la fonction publique fédérale et embauchera un coordonnateur de formation en langue française.

Programmes du gouvernement et enjeux liés à la gestion

1. Conseils fédéraux régionaux

Les Conseils fédéraux régionaux forment un réseau de hauts fonctionnaires des ministères et organismes fédéraux. Les Conseils jouent un rôle de premier plan à titre de forum des cadres afin d'améliorer la prestation des services, les communications avec les gouvernements provinciaux et les autres ministères fédéraux relativement aux perspectives régionales et aux mesures fédérales, et la coopération et la coordination avec d'autres instances.

On prévoit que les Conseils fédéraux régionaux joueront un rôle accru au cours de l'exercice 2006-2007 et auront la responsabilité de mettre en œuvre une nouvelle mesure visant à accroître la présence fédérale dans les régions.

Quelques-unes des mesures qui seront entreprises sont énumérées ci-après.

Nouveau-Brunswick

Tout en continuant de s'occuper des dossiers de gestion publique qui sont prioritaires au cours de l'exercice 2006-2007, le Conseil fédéral se concentrera sur l'accroissement de la présence fédérale dans la région et sur la formulation de commentaires horizontaux à l'égard de l'élaboration de politiques et de programmes nationaux. Cette mesure nécessite la dotation en personnel pour la recherche de ressources supplémentaires, l'établissement de liens officiels avec le bureau du ministre régional, avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, avec les autres ordres d'administration publique et la participation des membres actuels et futurs du Conseil au processus de transformation.

Le Conseil cherchera aussi à renouveler son engagement dans plusieurs autres projets dont l'accès au financement grâce au Fonds d'investissement stratégique de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et le Programme d'innovation pour les langues officielles.

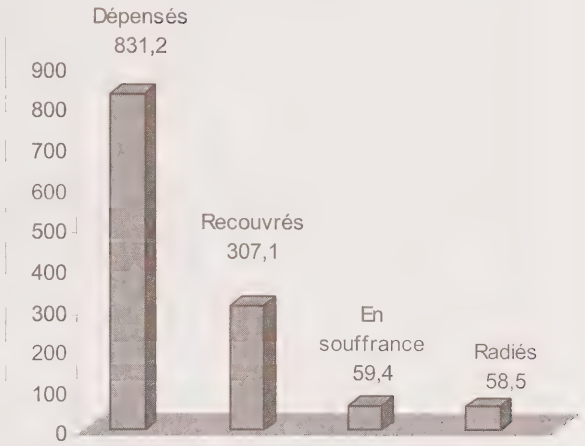
Île-du-Prince-Édouard

Le Conseil fédéral de l'Île-du-Prince-Édouard se consacrera principalement à appuyer le travail de renforcement de la présence fédérale dans les régions. Ce travail comprend la création et le renforcement des relations de travail avec le bureau du ministre régional, les organismes centraux, les sous-ministres et les sous-ministres adjoints, les ministères responsables et les organismes, les représentants des gouvernements provinciaux et les intervenants à tous les niveaux (national, régional, provincial et municipal). Le Conseil procédera à l'élaboration d'un plan stratégique du gouvernement du Canada pour la région de l'Île-du-Prince-Édouard qui adopte une approche pangouvernementale et souligne de quelle façon les outils des programmes et des politiques fédéraux peuvent

Portefeuille des contributions remboursables du PDE (Mis à jour en décembre 2005)

Depuis 1995, l'APECA accorde des prêts non garantis exempts d'intérêt aux petites et moyennes entreprises (PME) dans le cadre du Programme de développement des entreprises (PDE) pour les aider dans leurs activités de démarrage, d'expansion, d'amélioration de la productivité, de développement de nouveaux marchés ou dans d'autres activités axées sur la croissance. Cette aide commerciale est remboursable au cours d'une période moyenne de cinq à sept ans. Il est prévu que la perception des contributions du PDE se chiffrera au total à au moins 55,2 millions de dollars en 2006-2007. Le taux cumulatif des contrats en souffrance et des radiations depuis 1995 est de 14,2 % (117,9 millions de dollars d'un total de 831,2 millions de dollars). Au cours des deux années écoulées, la moyenne annuelle du taux combiné de contrats en souffrance et des radiations a été de 3,38 % (3,8 % au 31 décembre de l'exercice de 2005-2006). Il est donc à prévoir que l'Agence procédera à des radiations pour environ quinze millions de dollars en 2006-2007.

Portefeuille des contributions remboursables de 1995 à 2005 (en millions de dollars)



D'un point de vue historique, l'APECA a perçu approximativement 78 % de ses remboursements prévus pour tous les programmes comportant des contributions remboursables. Environ 16 % des revenus prévus annuellement finissent par être reportés à des années ultérieures, et environ 6 % représentent des contrats en souffrance et des radiations.

Dosage du risque

Le dosage du risque prévu pour la période de 2006-2007 apparaît au tableau de droite. Le dosage du portefeuille actuel s'approche de la répartition de dosage du risque désirée. La dernière évaluation du PDE donne à penser que l'APECA a peut-être plus tendance maintenant à accorder des prêts reposant sur l'actif ou à moindre risque. Toutefois, l'APECA insiste davantage sur l'« apport différentiel » et sur « le besoin », avec toute la diligence raisonnable nécessaire. Les risques pour les débiteurs sont ainsi légèrement plus élevés dans l'ensemble.

Niveau de risque	*Dosage actuel*	*Dosage prévu*
Faible	*11 %*	*10 %*
Faible-moyen	*24 %*	*25 %*
Moyen	*37 %*	*35 %*
Moyen-élevé	*22 %*	*25 %*
Élevé	*6 %*	*5 %*

Pour obtenir de plus amples d'autres renseignements sur les contributions remboursables, consulter le site http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/financial/repayable/index.shtml

ensuite des prévisions sur les difficultés constantes pour les secteurs économiques concentrés principalement dans les régions rurales de la Nouvelle-Écosse. Ces secteurs incluent l'exploitation minière, la construction, les pêches, la foresterie et le tourisme. Dans le secteur minier, les résultats des forages pour trouver des gisements de gaz naturel n'ont pas été aussi encourageants qu'escompté, ce qui a occasionné plusieurs délais et l'annulation d'activités d'exploration. La réduction des quotas de prise de crabes et de harengs, combinée au retard du début de la saison en raison du mauvais temps, a eu une incidence négative sur la pêche. La diminution prévue des mises en chantier, ici comme aux États-Unis, devrait ralentir les secteurs de la foresterie et de la construction. Finalement, l'augmentation du prix de l'essence décourage les automobilistes de visiter la province. Pour plusieurs communautés rurales, le tourisme représente des revenus et des emplois saisonniers. Ces tendances économiques risquent d'accentuer la séparation entre les développements rural et urbain.

La restructuration économique continue d'évoluer au **Cap-Breton** depuis la fermeture des deux principales industries de l'île : l'acier et le charbon. Les investissements dans plusieurs secteurs au cours des cinq dernières années ont aidé à atténuer l'incidence négative de ces fermetures. L'industrie des téléservices a apporté 3 500 emplois à l'économie, ce qui amène une refonte du travail effectué au Cap-Breton. Le secteur de la fabrication à valeur ajoutée s'impose lentement dans l'économie, en particulier la fabrication de pièces d'automobiles, qui comporte un potentiel de croissance. On anticipe la mise en service d'un terminal pour le gaz naturel liquéfié dans la région du détroit d'ici la fin 2008. On estime le temps de construction du terminal à 36 mois et le nombre d'emplois créés à 600 aux périodes les plus actives de la construction. L'entreprise Keata Pharma Inc. a commencé la construction d'une nouvelle installation de fabrication de produits pharmaceutiques. La mesure devrait créer 177 nouveaux emplois. L'Université du Cap-Breton a collaboré avec cette entreprise pour créer un nouveau programme de certificat en technologie pharmaceutique et biotechnologique afin d'entraîner les employés potentiels. L'installation devrait entrer en fonction d'ici septembre 2006.

Un enjeu propre à **Terre-Neuve-et-Labrador** est la perte d'emplois dans les industries des ressources naturelles en milieu rural. La fermeture des principales installations ou la réduction de leur effectif au cours des dernières années ont sérieusement affecté les perspectives économiques de nombreuses communautés rurales. Il se pourrait également que, au cours de l'année qui vient, d'autres activités économiques, particulièrement les usines de poisson, envisagent la cessation ou la diminution de leur production. Cela risque d'accélérer l'émigration rurale dans ces régions. La possibilité d'éviter cela réside dans l'amélioration de la situation financière du gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador. La renégociation des avantages de l'Accord atlantique et le profit croissant de l'exploitation du pétrole et du gaz en mer ont transformé le déficit de 492,5 millions de dollars escompté dans le budget de 2005-2006 en un surplus de 1,5 million de dollars. Le gouvernement provincial jouit maintenant d'une souplesse de beaucoup supérieure pour tirer parti de nouvelles possibilités. Une autre possibilité est la forte croissance économique de la région de St. John en raison du développement de l'exploitation du pétrole et du gaz en mer. Près de la moitié de la population de la province habite à présent à proximité de St. John's.

Section IV – Autres sujets d'intérêt

Enjeux économiques provinciaux

Au **Nouveau-Brunswick**, la rationalisation du secteur forestier continue d'avoir une incidence majeure et de nombreuses fermetures de scieries temporaires ou permanentes ont encore lieu en 2005-2006, y compris la Smurfit Stone à Bathurst qui a définitivement cessé ses activités. L'Agence travaille actuellement avec les collectivités pour élaborer des réponses à ces pertes d'emplois et diversifier les économies. La croissance positive continue dans le secteur de la construction et de grands projets sont planifiés pour la période 2006-2007, notamment le terminal de gaz naturel liquéfié à Saint John et la remise à neuf de la centrale électrique nucléaire de Point Lepreau. Les grands projets de construction de route contribueront à la croissance du produit intérieur brut (PIB) au cours de l'exercice 2006-2007. Le ralentissement dans les secteurs primaires a une incidence négative sur le secteur manufacturier et devrait continuer en 2006-2007. Le secteur manufacturier a coupé 7 900 emplois entre janvier et septembre 2005, et l'appréciation du dollar canadien pourrait limiter la production encore plus.

Le principal enjeu auquel doit s'attaquer l'**Île-du-Prince-Édouard** face à la promotion de la croissance des entreprises, est d'intensifier la diversification économique par l'élaboration de grappes dans les secteurs des bioressources, de l'aérospatiale, des technologies de l'information et des communications, du tourisme et de l'énergie éolienne. Le développement du capital humain, combiné à des approches plus élaborées de la politique d'immigration, sera un levier vital pour la croissance économique à la fois à court et à long terme. Les grandes mesures d'apprentissage et de recherche prises avec le Collège Holland et l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard se poursuivront. Le rôle de l'industrie privée dans le secteur de la mise en valeur des ressources humaines fédérales-provinciales sera élargi grâce à la nouvelle association des conseils sectoriels. La mise en œuvre de projets d'infrastructure à l'aide du Fonds sur l'infrastructure municipale rurale, de la taxe sur l'essence et du cadre général de gouvernance sera un élément majeur de l'année à venir. Afin de profiter davantage des nouvelles possibilités économiques, les partenariats fédéral-provincial de l'innovation, du capital humain, du commerce, du tourisme et de l'investissement seront augmentés de manière à devenir progressivement plus stratégiques et ciblés.

L'enjeu auquel la **Nouvelle-Écosse** doit toujours faire face est de voir à ce que la croissance économique ne se limite pas aux régions urbaines, mais s'étende aussi aux régions rurales. Une récente analyse de l'économie de la Nouvelle-Écosse[14] effectuée par le Conference Board du Canada prévoit que, de manière globale, la croissance réelle du PIB pour la Nouvelle-Écosse en 2005 et 2006 sera occasionnée par le secteur des services et du commerce de détail. Comme ces secteurs ont tendance à se concentrer dans les centres urbains, il stimulera l'économie de ces régions en particulier. Le rapport effectue

[14] *Provincial Outlook Automn 2005: Economic Forecast,* Conference Board du Canada, Ottawa, 2005.

Vérifications et évaluations internes

Évaluations internes :

Nom de l'évaluation	*Date approximative du début / de la fin de l'évaluation*	
2006-2007		
Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités – évaluation sommative	Fév. 2006	Mars 2007
Programme de promotion du commerce e – évaluation formative	Sept. 2006	Mars 2007
Défense des intérêts (aérospatiale et défense)	Juin 2006	Fév. 2007
Entente Canada –Terre-Neuve-et-Labrador sur le développement économique général – évaluation sommative	Mai 2005	Juin 2006
2007-2008		
Construction navale à Saint John (Programme de développement industriel) – évaluation sommative		
Construction navale à Saint John (Politique des ressources durables) – évaluation sommative		
Programme de développement des collectivités – évaluation sommative		
2008-2009		
Programme de développement des entreprises – évaluation sommative		

Il y a deux types principaux d'évaluations : *formative* et *sommative*.
Les *évaluations formatives* sont menées à la moitié du cycle du programme (ou de la politique ou de la mesure) et servent à examiner l'efficacité de sa mise en œuvre afin de faciliter les améliorations.
Les *évaluations sommatives* sont généralement menées vers la fin du cycle du programme et servent à examiner ses incidences afin de prendre des décisions concernant son efficacité globale.

Remarque : Plusieurs cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR) d'ordre général seront aussi implantés pour promouvoir l'adoption d'une approche plus axée sur le risque et plus stratégique de la mesure et de l'évaluation du rendement. Ces CGRR aideront à l'état de préparation du programme pour les évaluations à venir.

Tableau 10 : Vérifications et évaluations internes

Vérifications et évaluations internes

Vérifications internes

Cette liste présente approximativement 80 % de la charge de travail de vérification de l'APECA. Les 20 % qui restent comprendront les vérifications et les autres missions dont la réception est attendue au cours de chaque exercice (provenant par exemple du Conseil du Trésor, du vérificateur général, du Comité de vérification/évaluation de l'APECA, ainsi que d'autres sources comme les bureaux régionaux de l'APECA).

Nom de la vérification	***Date approximative du début / de la fin de l'évaluation***	
2006-2007		
Innovation – vérification intégrée	Avril 2006	Juin 2006
Finance et administration (région de la Nouvelle-Écosse) – vérification intégrée	Mai 2006	Juin 2006
Finance et administration (région de Terre-Neuve-et-Labrador) – vérification intégrée	Mai 2006	Juin 2006
Développement économique des collectivités – vérification intégrée	Juill. 2006	Sept. 2006
Planifications et rapports financiers et opérationnels – vérification intégrée	Août 2006	Déc. 2006
Accès à l'information (CSEC) – vérification intégrée	Oct. 2006	Déc. 2006
Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires – vérification intégrée	Janv. 2006	Mars 2007
Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination et *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* – vérification de la conformité	Janv. 2007	Mars 2007
Système de paiement des subventions et des contributions – Vérification de la fiabilité	Avril 2006	Mars 2007
Missions de suivi	Avril 2006	Mars 2007
Vérifications sectorielles, thématiques ou horizontales sélectionnées, à l'échelle du gouvernement	Avril 2006	Mars 2007
Projets spécialisés – vérification de la conformité	Janv. 2007	Mars 2007
Programmes d'Infrastructure Canada – vérification de la conformité	Mars 2006	Juin 2006
2007-2008		
Commerce – vérification intégrée		
Tourisme – vérification intégrée		
Finances et administration (région du Nouveau-Brunswick) – vérification intégrée		
Finances et administration (région de l'Île-du-Prince-Édouard) – vérification intégrée		
Gouvernance organisationnelle – vérification intégrée		
Secteurs à haut risque des TI – vérification intégrée		
Système de paiement des subventions et des contributions – Vérification de la fiabilité		
Missions de suivi		
Vérifications sectorielles, thématiques ou horizontales sélectionnées, à l'échelle du gouvernement		
Projets spécialisés – vérification de la conformité		
Programmes d'Infrastructure Canada – vérification de la conformité		
2008-2009		
Investissement – vérification intégrée		
Autre soutien aux PME – vérification intégrée		
Finances et administration, Siège social – vérification intégrée		
Gestion intégrée du risque – vérification intégrée		
TI – secteurs contrôlés qui ne sont pas couverts par la mission de 2007-2008 –		
Vérifications sectorielles, thématiques ou horizontales sélectionnées, à l'échelle du gouvernement		
Projets spécialisés – vérification de la conformité		
Programmes d'Infrastructure Canada – vérification de la conformité		

Points à traiter	Observations de l'Agence
	sensibilisation à tous les employés. Au moins un agent d'approvisionnement au Siège social et dans chaque bureau régional suivra le cours en ligne intitulé *Guide de formation sur l'écologisation des achats.* L'Agence se procurera des cartouches de toner recyclés, du papier recyclé et des produits écologiques. Le succès obtenu par l'Agence sera mesuré en fonction de l'augmentation du nombre de véhicules à carburant de remplacement, d'une meilleure connaissance en matière d'écologisation des achats et d'une augmentation des achats de produits écologiques.
3. Indiquez quels outils de développement durable, par exemple les évaluations environnementales stratégiques ou les systèmes de gestion de l'environnement, vous utiliserez au cours du prochain exercice.	L'Agence a mis sur pied un système de gestion de l'environnement (SGE) en 2000 et elle l'a révisé en 2003. Le plan d'action qui tient compte des progrès réalisés en regard des engagements pris dans le cadre de la stratégie de développement durable constitue l'essentiel du SGE. Au cours de l'exercice 2006-2007, l'APECA ajoutera le SGE à son intranet afin de le rendre plus accessible à tout le personnel.

Il est possible de consulter le rapport détaillé le plus récent sur les progrès de l'APECA relativement à sa Stratégie de développement durable dans le site Web de l'Agence à http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/library/reports/performance2005/sustainable.shtml.

Tableau 9 : Stratégie de développement durable

La Stratégie de développement durable (SDD) III de l'APECA continue d'être axée sur des mesures qui contribuent à l'établissement d'entreprises et de collectivités durables au Canada atlantique.

Points à traiter	Observations de l'Agence
1. Comment votre ministère/organisme compte-t-il s'y prendre pour intégrer les principes et les valeurs du développement durable dans son énoncé de mission, sa vision, sa politique et ses activités quotidiennes?	L'APECA s'emploiera à intégrer le développement durable dans son processus de planification opérationnelle pour 2006-2007, afin de familiariser davantage le personnel avec cette notion et de faciliter la mesure du rendement. Le suivi des engagements et des mesures sera effectué sur une base régulière. Des séances de formation et de sensibilisation destinées à l'ensemble du personnel se tiendront en mai 2006 afin de renforcer les valeurs et les principes liés au développement durable au sein de l'Agence.
2. Sur quels buts, objectifs et cibles de votre plus récente Stratégie de développement durable (SDD) avez-vous l'intention de concentrer vos efforts au cours du prochain exercice? Comment allez-vous mesurer vos résultats?	L'objectif pour la période visée sera de donner suite à la plupart des engagements en cours dans le cadre de la 3e Stratégie de développement durable. L'Agence collaborera avec d'autres ministères fédéraux afin de tenir un atelier sur les programmes nationaux de protection de l'environnement. Les séances d'information feront partie intégrante du processus de consultation préparatoire à la 4e Stratégie de développement durable. Le succès sera mesuré en fonction du nombre de participants qui assisteront aux séances et qui entendront le message. L'APECA étudiera également les politiques de plafond et d'échange de crédits d'émissions du Sud-Est des États-Unis et le Programme d'économie d'énergie de New York pour renforcer la capacité en matière d'élaboration de politiques dans cette région et tentera de déterminer les possibilités pour le Canada atlantique dans ce marché clé ainsi que les leçons apprises là qui pourraient s'appliquer ici. Le succès sera mesuré en fonction des données utiles qui seront recueillies sur le potentiel économique possible de gestion énergétique dans la région. Un projet pilote sera entrepris au Nouveau-Brunswick pour déterminer la faisabilité d'une intégration permanente des pratiques de prévention de la pollution (P2) et de l'écoefficacité (E2) par les PME de la province dans la gestion de leurs opérations afin d'améliorer leur productivité et leur durabilité économique. Ce programme devrait réduire les coûts opérationnels des clients et ainsi augmenter leur viabilité et leur compétitivité à long terme. Le succès sera mesuré en fonction du nombre d'entreprises qui participeront au projet pilote. Du côté des opérations internes, l'APECA se procurera au moins un autre véhicule à carburant de remplacement et offrira des cours de

Tableau 8 : Initiatives horizontales

L'APECA agira en tant que partenaire principal pour les mesures suivantes :

1. Programme de promotion du commerce extérieur (PPCE)
   http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/ibda/index.shtml

2. Équipe Canada Atlantique (ECA)
   http://www.teamcanadaatlantic.ca/

L'APECA agira en tant que partenaire dans les programmes suivants :

1. Développement rural/Partenariat rural canadien
   http://www.rural.gc.ca/iwg_f.phtml

2. Équipe Canada inc. (ECI)
   http://www.pch.gc.ca/progs/ac-ca/progs/rc-tr/progs/canada-inc/index_f.cfm

3. Programme infrastructure Canada (PIC)
   http://www.infrastructure.gc.ca/icp/index_f.shtml?menu3

4. Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS)
   http://www.infrastructure.gc.ca/csif/index_f.shtml

5. Fonds sur l'infrastructure municipale rurale (FIMR)
   http://www.infrastructure.gc.ca/mrif-fimr/index_f.shtml?menu3

6. Initiative de représentation accrue (IRA) des États-Unis
   http://w01.international.gc.ca/minpub/Publication.asp?publication_id=380348&Language=F&docnumber=139

7. Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) :
   http://entreprisescanada.gc.ca/gol/cbec/site.nsf/fr/index.html

8. Programme international du Canada pour l'agriculture et l'alimentation (PICAA)
   http://www.agr.gc.ca/int/cafi-picaa/index_f.php?page=intro

9. Développement économique des Autochtones

Les rapports détaillés de l'APECA sur ces initiatives horizontales peuvent être consultés sur le site Web de l'Agence à http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/library/reports/rpp2006/index.shtml.
Pour obtenir d'autres renseignements sur toutes les initiatives horizontales du gouvernement du Canada, consulter le site Web du Conseil du Trésor du Canada à http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/profil_f.asp.

Tableau 6 : Besoins en ressources par direction

Activité de programme / Direction (millions de dollars)	*Promotion du développement des PME et renforcement de la capacité économique régionale*	*Accès à l'information relative aux affaires*	*Développement économique des collectivités*	*Mesures d'intervention spéciales*	*Programme d'infrastructure*	*Recherche stratégique*	*Défense des intérêts*	*Coordination*	**Total des dépenses prévues**
Terre-Neuve-et-Labrador	67,6	0,6	13,0	0,0	3,2	0,6	0,6	0,3	85,9
Île-du-Prince-Édouard	33,4	0,4	3,6	0,0	1,2	0,2	0,1	0,2	39,1
Nouveau-Brunswick	66,4	0,8	11,0	24,5	3,7	0,4	0,3	0,3	107,4
Nouvelle-Écosse	77,4	1,0	9,0	0,0	5,8	0,6	0,2	0,3	94,3
Gestion ministérielle *	34,8	0,0	6,2	0,0	0,0	9,2	2,8	0,7	53,7
Total	**279,6**	**2,8**	**42,8**	**24,5**	**13,9**	**11,0**	**4,0**	**1,8**	**380,4**

* Comprend le cabinet du Ministre et le bureau de la présidente, les Ressources humaines, les Finances et Services corporatifs, les Services juridiques, les Communications et les Politiques et Programmes.

Tableau 7 : Programmes de paiements de transfert

Des grilles d'information ont été établies pour chaque programme de paiements de transfert qui dépassera cinq millions de dollars en 2006-2007.

1. Programme de développement des entreprises
2. Fonds d'innovation de l'Atlantique
3. Programme de développement des collectivités
4. Fonds des collectivités innovatrices
5. Mesure d'adaptation du chantier naval de Saint John
6. Programmes d'infrastructure

Ces modèles se trouvent sur le site http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20062007/p3a_f.asp

Tableau 3 : Postes votés et législatifs

Crédit		2005-2006 Budget principal	**2006-2007 Budget principal**
1	Dépenses de fonctionnement	78,8	**82,8**
5	Subventions et contributions	350,1	**290,4**
(L)	Ministre de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique - Traitement et allocation pour automobile	0,1	**0**
(L)	Contributions aux régmimes d'avantages sociaux des employés	8,9	**8,5**
	Total	437,9	**381,7**

La baisse de 56,1 millions de dollars (comparaison des budgets principaux) peut être attribuée à la réduction du financement pour le développement économique des collectivités et le programme d'infrastructure, contrebalancée par une croissance de l'aide au développement des PME et au renforcement de la capacité économique régionale.

Tableau 4 : Services reçus à titre gracieux

Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	3,4
Contribution de l'employeur aux plans et dépenses d'avantages garantis, payée par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)	3,4
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	0
Total	**6,8**

Tableau 5 : Sources de revenus non disponibles

	Prévisions de revenus 2005-2006	**Prévisions de revenus 2006-2007**	Prévisions de revenus 2007-2008	Prévisions de revenus 2008-2009
Promotion du développement des PME et renforcement de la capacité économique régionale				
Contributions remboursables	59,5	**55,0**	55,0	55,0
Autres contributions	7,8	**2,0**	2,0	2,0
Total des revenus non disponibles	67,3	**57,0**	57,0	57,0

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les revenus non disponibles, consulter le site http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/financial/repayable/index.shtml

Les dépenses prévues en 2007-2008 affichent une diminution de 31,7 millions de dollars (de 380,4 millions de dollars en 2006-2007 à 348,7 millions de dollars en 2007-2008). La réduction est le fait d'une compression de treize millions de dollars dans le programme d'Infrastructure Canada en raison de l'élimination progressive du programme, une coupe de sept millions de dollars dans les rajustements aux dépenses prévues à la suite des réductions exigées par le Comité d'examen des dépenses, et d'une diminution de 9,9 millions de dollars occasionnée par les rajustements dus au calendrier de perception des contributions remboursables. D'autres rajustements secondaires expliquent la somme de 1,8 million de dollars qui reste.

Les dépenses prévues en 2008-2009 font voir une diminution de 26,9 millions de dollars (de 348,7 millions de dollars en 2007-2008 à 321,8 millions de dollars in 2007-2008). Cette compression s'explique par la réduction de 24,5 millions de dollars à l'égard de la mesure d'adaptation du chantier naval de Saint John tandis que le programme arrive à son terme. D'autres rajustements secondaires expliquent la somme de 2,4 millions de dollars qui reste.

Tableau 2 : Ressources par activité de programme

Activité de programme	Budgétaire		Total du budget principal	Total des dépenses prévues
	Fonctionnement	Subventions et contributions		
Promotion du développement des PME et renforcement de la capacité économique régionale	65,9	215,0	280,9	**279,6**
Accès à l'information relative aux affaires	2,8	0	2,8	**2,8**
Développement économique des collectivités	10,8	32,0	42,8	**42,8**
Mesures d'intervention spéciale	0	24,5	24,5	**24,5**
Programme d'infrastructure	0,9	13,0	13,9	**13,9**
Recherche stratégique	5,1	5,9	11,0	**11,0**
Défense des intérêts	4,0	0	4,0	**4,0**
Coordination	1,8	0	1,8	**1,8**
Total	**91,3**	**290,4**	**381,7**	**380,4**

En 2005-2006 :

- Les autorisations de dépenser de l'Agence totalisaient 447,7 millions de dollars, soit un Budget principal des dépenses de 437,9 millions de dollars, auxquels se sont ajoutés 9,1 millions de dollars, par voie de mandats spéciaux de la gouverneure générale, 100 000 $ approuvés par le Conseil du Trésor ainsi que 600 000 $ au titre de rajustements aux régimes d'avantages sociaux des employés.

- Les dépenses réelles de 418,7 millions de dollars ont entraîné une péremption de 29 millions de dollars. Celle-ci comprend 23,8 millions de dollars de subventions et contributions (y compris 1,9 million de dollars d'affectations bloquées). La péremption comporte aussi 12,6 millions de dollars liés au Programme infrastructures Canada, que l'Agence espère reporter en 2006-2007 ou dans les années suivantes, selon les nécessités du programme (qui se termine le 31 mars 2009). Le solde de la péremption (5,2 millions de dollars) relève des dépenses de fonctionnement, dont 3,9 millions de dollars sont admissibles aux dispositions de report du budget de fonctionnement.

- Au cours de l'exercice, l'Agence a obtenu l'autorisation de dépenser au total 62,9 millions de dollars d'argent frais, y compris 46 millions de dollars annoncés dans le budget de 2006 au titre de l'innovation, 12,8 millions de dollars à l'égard du développement économique des collectivités, dans le cadre du Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités, 3,1 millions de dollars pour le financement supplémentaire du Programme de développement des collectivités et un million de dollars visant le Plan d'action du Canada pour les océans.

- L'Agence a mis en réserve 58,5 millions de dollars en affectations bloquées en raison de l'autorisation reçue de reporter les fonds destinés aux subventions et contributions : 24,5 millions de dollars du Fonds d'innovation de l'Atlantique, 21 millions de dollars de la Mesure d'adaptation du chantier naval de Saint John et treize millions de dollars du Programme infrastructures Canada. L'Agence a aussi mis en réserve 6,3 millions de dollars en affectations bloquées dans le cadre de l'exercice de compression des dépenses, ce qui laisse un solde d'affectations bloquées de 1,9 million de dollars.

Les dépenses prévues en 2006-2007 indiquent une réduction de 66,7 millions de dollars en regard de 2005-2006, dont la majeure partie (38,3 millions de dollars) s'explique par l'élimination progressive du Programme infrastructures Canada (remplacé par le Fonds sur l'infrastructure municipale rurale, pour lequel Infrastructure Canada rend compte du financement et des dépenses d'infrastructure). Le solde de la réduction touche principalement le programme de Développement économique des collectivités (du Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités), dont les besoins se sont accrus à mesure que les projets approuvés progressaient, et les flux de trésorerie ont été reportés à 2005-2006 en prévision de l'élimination du programme.

Tableaux et modèles

Tableau 1 : Dépenses prévues de l'Agence et équivalents temps plein

(millions de dollars)	Prévision des dépenses 2005-2006	**Dépenses prévues 2006-2007**	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Promotion du développement des PME et renforcement de la capacité économique régionale	264,1	**280,9**	262,7	260,1
Accès à l'information relative aux affaires	2,8	**2,8**	0,0	0,0
Développement économique des collectivités	75,9	**42,8**	44,6	44,8
Mesures d'intervention spéciale	26,2	**24,5**	24,5	0,0
Programme d'infrastructure	52,2	**13,9**	0,9	0,9
Recherche stratégique	11,0	**11,0**	10,9	10,9
Défense des intérêts	3,9	**4,0**	4,0	4,0
Coordination	1,8	**1,8**	1,8	1,8
Total du Budget principal	437,9	**381,7**	349,4	322,5
Rajustements :				
Économies en approvisionnement				
Promotion du développement des PME et renforcement de la capacité économique régionale	0	**(0,7)**	0,0	0,0
Réduction des coûts du nouveau Ministère – cabinet réduit	0	**(0,7)**	(0,7)	(0,7)
Mandats spéciaux de la gouverneure générale				
Fonds supplémentaires pour soutenir le développement économique des collectivités des régions rurales et urbaines défavorisées (Programme de développement des collectivités)	0,2	**0,0**	0,0	0,0
Ressources additionnelles afin d'atteindre les objectifs de la fonction publique en matière de langues officielles touchant la communication de renseignements, les besoins régionaux en matière de bilinguisme, la formation et le maintien des acquis linguistiques, les réseaux bilingues et la prestation des services (Programme d'innovation pour les langues officielles)	0,5	**0,0**	0,0	0,0
Fonds consacrés au Fonds sur l'infrastructure municipale rurale, qui engage des fonds dans des projets d'infrastructures publiques en vue d'améliorer la qualité de la vie dans les collectivités urbaines et rurales	0,4	**0,0**	0,0	0,0
Fonds consacrés aux programmes de publicité gouvernementale	0,2	**0,0**	0,0	0,0
Conventions collectives	4,5	**0,0**	0,0	0,0
Fonds consacrés aux activités essentielles de la mise en oeuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*	0,1	**0,0**	0,0	0,0
Report de fonds du budget de fonctionnement	3,2	**0,0**	0,0	0,0
Autres				
Crédit 10 du Conseil du Trésor	0,1	**0,0**	0,0	0,0
Régime d'avantages sociaux des employés	0,6	**0,0**	0,0	0,0
Total des rajustements	9,8	**(1,4)**	(0,7)	(0,7)
Total des dépenses prévues	447,7	**380,4**	348,7	321,8
Moins : revenus non disponibles	67,3	**57,0**	57,0	57,0
Plus : coûts des services reçus à titre gracieux	7,6	**6,8**	6,8	6,8
Total des dépenses de l'Agence	388,0	**330,2**	298,5	271,6
Équivalents temps plein	678	**612**	592	592

Principales responsabilités

- Premier vice-président
  - Politiques et programmes
  - Coordination des priorités et des programmes au niveau régional
  - Exécution des ententes panatlantiques
  - Recherche stratégique
  - Défense des intérêts et approvisionnement
  - Coordination des relations fédérales-provinciales

- Vice-président, Finances et Services corporatifs
  - Finances et administration
  - Secrétariat général
  - Planification ministérielle et gestion du rendement
  - Renseignements d'affaires et Direction du Bureau principal de l'information
  - Secrétariat de la vérification et de l'évaluation
  - Bureau de liaison ministérielle
  - Vérification (liens administratifs)

- Les vice-présidents travaillant dans chacune des provinces atlantiques
  - La stratégie de développement fédéral-provincial
  - La prestation de services et l'exécution des programmes aux niveaux provincial et local
  - La liaison avec les provinces, le milieu des affaires et d'autres intervenants
  - Tourisme Atlantique (vice-président, Île-du-Prince-Édouard)

Conseil de promotion économique du Canada atlantique

Les membres du Conseil de promotion économique du Canada atlantique offrent une orientation et des conseils d'experts à la présidente de l'APECA et au ministre responsable sur un large éventail de stratégies et de politiques de l'Agence afin de la soutenir. Ce conseil comprend la présidente de l'APECA, qui en assure la présidence, et sept autres membres représentant les quatre provinces atlantiques : des entrepreneurs prospères, des professionnels du milieu des affaires et des chefs de collectivités. Le gouverneur en conseil nomme les membres du conseil selon les recommandations du ministre.

Organisation de l'Agence

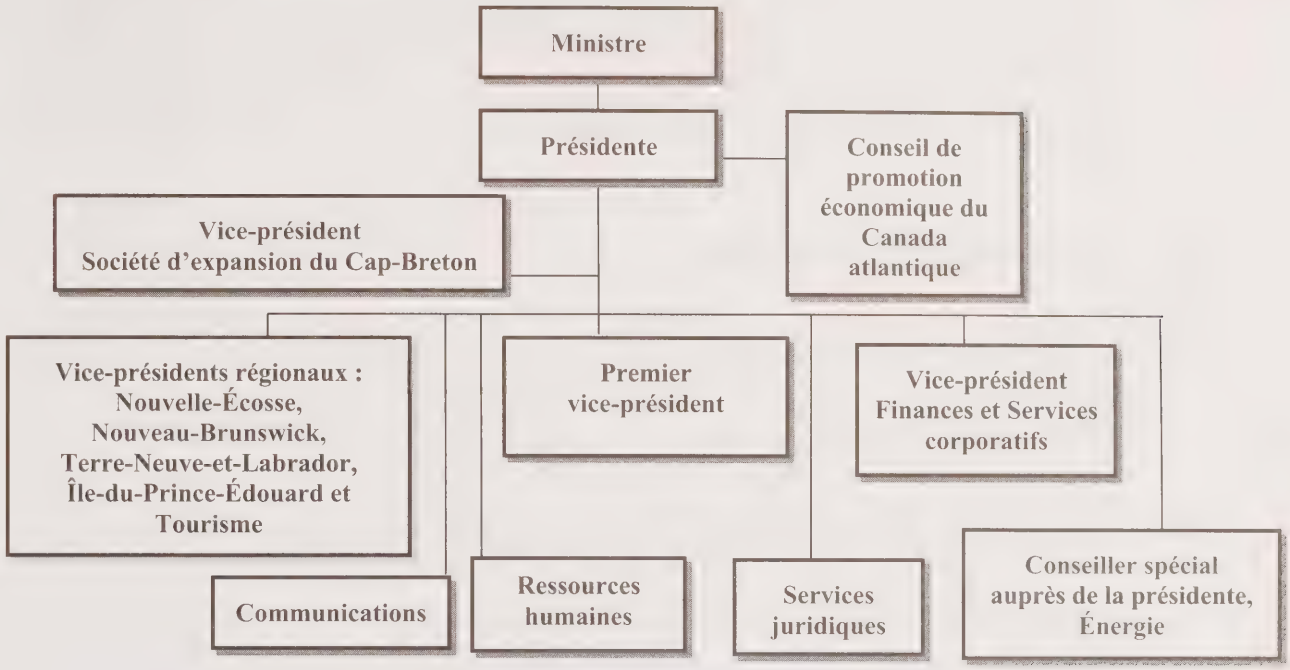
Le mandat et la structure organisationnelle de l'APECA ont été déterminés à l'issue de consultations avec des Canadiens et Canadiennes des quatre provinces de l'Atlantique. Le résultat est le suivant : pour la première fois, un organisme fédéral chargé du développement économique régional du Canada atlantique a son siège dans la région et compte 36 bureaux régionaux et bureaux de district dans des villes des quatre provinces de l'Atlantique. C'est donc dire que les décisions financières et stratégiques de l'APECA sont prises par des gens de la région atlantique et dans leur intérêt.

La présidente de l'APECA est responsable de l'administration des opérations et des employés de l'Agence. Situé à Moncton au Nouveau-Brunswick, le Siège social de l'APECA héberge le bureau de la présidente ainsi que les directions générales suivantes : Politiques et Programmes, Finances et Services corporatifs, Ressources humaines, Communications et Services juridiques. Le premier vice-président est investi de la responsabilité des programmes et des politiques à l'Agence ainsi que de l'exécution des projets et mesures panatlantiques.

Les vice-présidents régionaux sont basés dans chaque capitale provinciale et sont chargés de l'exécution des programmes de l'APECA. Établi à Sydney, en Nouvelle-Écosse, le vice-président de la Société d'expansion du Cap-Breton est chargé d'exécuter la plupart des programmes de l'APECA dans l'île du Cap-Breton. Par l'entremise de son bureau à Ottawa, l'APECA fait en sorte que les intérêts du Canada atlantique sont représentés dans les politiques et dans les programmes élaborés par les autres ministères et organismes du gouvernement fédéral. Ce bureau, qui relève du premier vice-président, veille également à ce que les Canadiens et Canadiennes de la région de l'Atlantique soient au courant des possibilités qui s'offrent à eux et qu'ils soient capables d'en profiter pour fournir des services et vendre des produits au gouvernement du Canada.

Section III – Information additionnelle

Renseignements sur l'organisation



Pour obtenir d'autres renseignements sur les dirigeants et l'organigramme de l'APECA : http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/about/people.shtml.

Responsabilisation

Le ministre de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), l'honorable Peter MacKay, est chargé des politiques et des programmes visant à promouvoir le développement économique au Canada atlantique et plus particulièrement la croissance du revenu gagné et l'amélioration des possibilités d'emploi. Le Ministre est aussi responsable de la Société d'expansion du Cap-Breton (SECB) et du Fonds d'investissement du Cap-Breton.

La présidente de l'APECA, M^{me} Monique Collette, a son bureau à Moncton, au Nouveau-Brunswick. La présidente est également présidente du Conseil de promotion économique du Canada atlantique de l'Agence, présidente et première dirigeante de la SECB, et présidente du conseil d'administration de la SECB.

Bien que la SECB et l'APECA travaillent en étroite collaboration, la SECB est une société d'État qui rend compte séparément au Parlement.

trouverait difficile à réaliser seule. Ainsi, l'APECA est engagée en tant que membre de plusieurs groupes comme :

- le Comité des sous-ministres sur la prospérité économique et l'environnement;
- le Comité des hauts fonctionnaires des organismes de développement régional sur l'avancement du cadre de développement régional;
- le Comité des hauts fonctionnaires des gouvernements fédéral et provinciaux et ses sous-comités sur les politiques, la population et l'accès au capital;
- les Conseils fédéraux régionaux (présidence et participation);
- le Réseau des cadres ayant des liens avec le Canada atlantique.

Priorité clé :
Élaborer une stratégie d'engagement coordonnée

Activité de programme :
Coordination

Engager des partenariats économiques pour donner suite aux priorités économiques stratégiques de la région de l'Atlantique

Résultats escomptés : Coordination des activités entre l'APECA, les ministères fédéraux et les gouvernements provinciaux du Canada atlantique	
Indicateurs :	***Cibles annuelles :*** *(2006-2007)*
• Mesures stratégiques communes qui traduisent des positions communes sur des dossiers déterminés	• Coordination réussie des mesures communes prioritaires pour le gouvernement du Canada et l'APECA
• Partenariats établis pour trouver des solutions; champs d'intérêt stratégiques communs identifiés	• Progrès accompli dans l'exploitation des possibilités économiques repérées
	Objectif quinquennal : *(de 2003-2004 à 2007-2008)*
• Incidence sur les mesures stratégiques communes	• Progrès accompli pour donner suite aux possibilités économiques visées
Stratégie de mesure du rendement : Les cibles annuelles seront mesurées grâce à une analyse des données provenant du réseau en matière de politiques de l'APECA et du Bureau du Conseil privé (Affaires intergouvernementales). Les objectifs quinquennaux seront mesurés grâce à l'analyse des données provenant de rapports sur les projets et d'entrevues.	

	2006-2007	*2007-2008*	*2008-2009*
Ressources financières (en millions de dollars)	1,8	1,8	1,8
Ressources humaines (ETP)	12	12	12

Le rôle de coordination est essentiel pour veiller à ce que tous les acteurs politiques de la région visent les mêmes buts, sans recoupement des efforts. À un moment donné, ce rôle de coordination était limité aux mandats économiques d'autres ministères fédéraux dans la région, mais il a été élargi et raffiné avec le temps. Actuellement, les efforts de la politique fédérale-provinciale se concentrent sur la productivité, la compétitivité et les enjeux ville-campagne. De plus, en 2006-2007, l'APECA continuera à travailler à une nouvelle stratégie démographique pour la région en collaboration avec des partenaires dont Citoyenneté et Immigration Canada, les gouvernements provinciaux, des établissements d'enseignement postsecondaire, des collectivités, des organismes non gouvernementaux et le secteur privé.

Les relations de l'APECA avec les organismes centraux et, en particulier, avec les autres organismes de développement régional sont devenues plus importantes. Cela pour, d'une part, partager les expériences de développement des économies régionales dans différentes parties du Canada et, d'autre part, raffiner le rôle des organismes régionaux et redéfinir ce qu'ils sont devenus, ce qu'ils deviennent et ce qu'ils devraient être. Tous ces partenariats et ces efforts de coordination visent à atteindre des objectifs que l'APECA

retombées industrielles entreprises par l'APECA ont entraîné un investissement d'un milliard de dollars en contrats pour le Canada atlantique. Des efforts régionaux sont actuellement en cours concernant les hélicoptères maritimes, les hélicoptères de recherche et de sauvetage, des marchés de développement de l'espace, des services de réparation et de révision de matériel aérospatial, des services de remise à neuf de véhicules terrestres et des marchés de service de soutien aérospatial.

L'APECA participe à la révision de tous les approvisionnements qui dépassent deux millions de dollars de potentiel socio-économique et elle est membre du Comité consultatif de projet supérieur pour tous les projets d'État (ceux dépassant 100 millions de dollars). L'Agence promeut une stratégie efficace par rapport aux retombées industrielles régionales dans tous les principaux projets d'État et milite pour leur inclusion dans les demandes de propositions. Les plans visant les retombées industrielles régionales sont proposés par les soumissionnaires; ils sont évalués et deviennent des obligations contractuelles qui sont négociées, surveillées et vérifiées. L'Agence joue un rôle important dans le système d'approvisionnement, en travaillant avec le gouvernement et l'industrie, en mettant l'accent sur des mesures stratégiques qui remplissent les objectifs nationaux et régionaux, et en contribuant au développement industriel et à la prospérité économique.

Voici quelques exemples des principaux projets d'État que l'APECA suivra en 2006-2007 : le transport aérien tactique, les aéronefs de recherche et de sauvetage à voilure fixe, les navires de soutien interarmées, le système de canon mobile, le système de véhicule de soutien moyen, le véhicule à effets multimission, le service de soutien des sous-marins de la classe Victoria, et la modernisation des frégates de la classe Halifax. Ces programmes vaudront au Canada des retombées importantes et, grâce à la bonne relation de travail entre l'industrie de l'Atlantique, les entreprises et l'APECA, les sociétés de l'Atlantique sont bien placées et préparées pour répondre aux besoins et aux attentes du gouvernement du Canada.

Depuis le début de 2005, l'Agence a axé ses efforts de défense des intérêts sur plusieurs priorités (voir encadré à droite) chacune d'elles défendue par un champion vice-président. L'objectif de définir des priorités est de veiller à ce que les politiques et programmes nationaux reflètent le contexte et l'environnement régionaux, en plus de promouvoir les possibilités offertes par le Canada atlantique. Par exemple, la Stratégie démographique de l'Atlantique aborde un bon nombre de priorités importantes du gouvernement fédéral, notamment l'immigration, la jeunesse, les villes et les collectivités, et le développement économique régional. La défense des intérêts concentre ses efforts sur l'augmentation stratégique de la population de la région par des activités qui augmentent la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée, les améliorations de la productivité et les capacités des collectivités.

Priorités de défense des intérêts

- *Stratégie démographique de l'Atlantique*
- *tourisme*
- *aérospatiale et défense*
- *aquaculture*
- *commercialisation*
- *énergie*
- *villes et collectivités*
- *océans*

Ces priorités de défense des intérêts sont stratégiquement alignées sur l'orientation du développement économique de la région. Un engagement et un leadership de la part de cadres supérieurs réputés assurent un accès et une intégration efficace de ces priorités au niveau national. Les activités de défense des intérêts de l'APECA impliquent également des partenariats stratégiques et des alliances avec des intervenants de tous les ordres de gouvernement, de l'industrie et des collectivités de la région du Canada atlantique.

L'attention portée par le gouvernement fédéral aux villes et aux collectivités a permis à l'APECA, grâce à ses priorités de défense des intérêts, d'offrir une perspective régionale continue au développement et à la prestation du programme d'infrastructure national. Par exemple, les investissements futurs en infrastructures dans les secteurs économiques, sociaux et culturels complètent les programmes et les efforts existants de l'APECA. Ces avantages communs ont assuré l'inclusion continue de l'APECA dans les discussions sur le choix des priorités pour les mesures nationales, urbaines et locales.

La politique fédérale visant les retombées industrielles régionales sert de cadre d'utilisation des principaux approvisionnements comme levier afin de promouvoir les objectifs de développement régional et industriel pour améliorer la compétitivité, gagner un accès au marché et augmenter l'investissement et les exportations dans les secteurs de la haute technologie. L'APECA utilise la politique visant les retombées industrielles régionales pour informer les entreprises nationales et multinationales sur la capacité industrielle du Canada atlantique en vue de promouvoir et défendre les intérêts de ce dernier face à ses entreprises et d'encourager les soumissionnaires à travailler en partenariat avec elles.

Le travail lié aux retombées industrielles régionales dans le cadre de la défense des intérêts se concentre sur les projets majeurs de l'État, soit ceux qui dépassent 100 millions de dollars. Actuellement, il s'agit de profiter des retombées industrielles régionales découlant des dépenses annuelles en capital du ministère de la Défense nationale d'environ 1,5 milliard de dollars. Des activités récentes en matière de

Activité de programme :
Défense des intérêts

Défendre les intérêts du Canada atlantique pour que les nouvelles mesures du gouvernement tiennent mieux compte des besoins du Canada atlantique

Résultats escomptés : Défense et promotion efficaces des intérêts du Canada atlantique	
Indicateurs :	***Objectifs quinquennaux :*** *(de 2003-2004 à 2007-2008)*
• Incidence des positions prises par l'Agence en ce qui à trait aux politiques et programmes	• Augmenter l'incidence et l'influence de la participation de l'APECA dans les dossiers horizontaux et les autres dossiers d'importance du Canada atlantique
Stratégie de mesure du rendement : Analyse de données provenant d'entrevues de hauts fonctionnaires des ministères à vocation économique, des dossiers et du réseau d'approvisionnement de l'Agence.	

	2006-2007	*2007-2008*	*2008-2009*
Ressources financières (en millions de dollars)	4,0	4,0	4,0
Ressources humaines (ETP)	23	23	23

Les efforts de l'APECA pour la défense des intérêts ont deux objectifs principaux – la défense des intérêts de la région dans la politique nationale et l'élaboration de programmes et la quête de retombées industrielles régionales grâce à de gros contrats d'approvisionnement national, particulièrement pour les projets d'État comme ceux entrepris par le ministère de la Défense nationale. L'APECA coordonne et met de l'avant un programme stratégique de défense des intérêts reflétant le potentiel et les forces du Canada atlantique. Cette activité a lieu principalement à Ottawa, mais la région y contribue pleinement.

Priorité clé :
Un rôle important dans l'élaboration des politiques et la défense des intérêts

La fonction de défense des intérêts influence le processus décisionnel national par des réponses rapides et réactives aux mesures fédérales. La défense proactive des intérêts est aussi importante, car elle assure que le système fédéral est informé des questions et des priorités essentielles au développement du Canada atlantique. La défense des intérêts assure un flot d'information dans les deux sens avec la région, plus précisément sur des sujets liés aux priorités stratégiques.

Les efforts en matière de défense des intérêts ont permis au gouvernement fédéral de répondre rapidement et efficacement à des défis économiques imprévus au Canada atlantique. L'APECA a défendu les intérêts de plusieurs collectivités de façon à ce qu'elles aient le soutien nécessaire pour bâtir des économies viables.

et les organismes de politiques publiques. La Mesure de recherche stratégique visant la région de l'Atlantique est un programme de recherche spécialisé qui soutient la région ainsi que de vastes projets de recherche et il est conçu pour contribuer à la création d'une masse critique de capacité de recherche en matière de politiques publiques au Canada atlantique.

Certains des domaines de recherche sur lesquels l'APECA compte se pencher en 2006-2007 et au cours des années qui suivront ont trait à l'innovation et à la commercialisation. Il peut s'agir d'innovation, d'analyse comparative, d'analyse sectorielle ou de grappe, d'innovation communautaire, de liens commerciaux et de milieu commercial au Canada atlantique.

Le travail de l'Agence sur les politiques vise à offrir une base solide pour comprendre l'élaboration des priorités et des mesures stratégiques de l'APECA, la conception de programmes, et pour prendre des décisions majeures sur l'attribution des ressources. Il s'avère aussi une source de commentaires pour l'élaboration des politiques nationales et les relations fédérales-provinciales.

Activité de programme :
Recherche stratégique

Procéder à des analyses et à des recherches stratégiques pour déterminer les champs d'intervention de l'APECA afin qu'elle remplisse le plus efficacement possible son mandat

Résultats escomptés : Capacité interne et externe accrue de déterminer et d'étudier les questions essentielles à l'élaboration des politiques et à la conception et à l'amélioration des programmes	
Indicateurs :	***Objectifs :*** *(2006-2007)*
• Incidence de politiques/stratégies nouvelles sur les programmes et les mesures	• Continuation de l'examen des programmes et des politiques fondé sur l'analyse des contextes et des enjeux
• Utilité et incidence des études	• Études et recherches pertinentes à l'égard des priorités du gouvernement fédéral et du Canada atlantique
• Capacité accrue des partenaires/chercheurs de participer à l'élaboration de politiques	• Création d'un répertoire de chercheurs
Stratégie de mesure du rendement : Analyse annuelle de renseignements tirés de rapports sur les projets, d'un sondage auprès de sources d'information clés géré par le réseau de l'Agence en matière de politiques, et de rapports de la Mesure de recherche stratégique visant la région de l'Atlantique. De plus, tous les cinq ans, l'Agence effectuera une évaluation officielle pour mesurer les deux indicateurs « Incidence de politiques/stratégies nouvelles sur les programmes et mesures » et « Utilité et incidence des études ».	

	2006-2007	*2007-2008*	*2008-2009*
Ressources financières (en millions de dollars)	11,0	10,9	10,9
Ressources humaines (ETP)	29	29	29

Le travail lié aux politiques donne lieu à une recherche interne et externe visant les enjeux économiques importants, à l'analyse régulière des enjeux, des tendances, des difficultés et des perspectives de la région ainsi qu'à la participation active des parties prenantes et à la tenue d'activités de consultation comme des tables rondes et des conférences. À l'APECA, les fonctionnaires du Siège social, des bureaux régionaux et du bureau d'Ottawa remplissent la fonction liée aux politiques.

Priorité clé :
Un rôle important dans l'élaboration des politiques e la défense des intérêts

Un réseau en matière de politiques a été établi pour engager les ressources liées aux politiques de toutes les parties de l'Agence dans les mesures ministérielles sur les politiques, et ce, afin de créer un groupe de réflexion interne sur les questions relatives aux politiques et de contribuer à la prise de positions en toute connaissance de cause sur des questions importantes, sur les relations fédérales-provinciales et sur les stratégies horizontales ou sectorielles.

L'Agence entreprend des recherches internes et finance les recherches menées par une gamme de partenaires, y compris les chercheurs dans les universités du Canada atlantique

étroite collaboration avec Pêches et Océans Canada afin d'élaborer une entente nationale cadre en aquaculture.

Les stratégies tant horizontales que sectorielles mises au point en collaboration avec d'autres ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux et l'industrie guideront l'Agence sur la voie de la défense des intérêts et dans le cadre de discussions fédérales-provinciales.

L'une des priorités de gestion qui devra être réalisée en 2006-2007 est d'élaborer un processus qui permet de déterminer et d'examiner de façon continue les priorités en matière de politiques et de défense des intérêts. Cela permettra de veiller à ce que les efforts d'élaboration des politiques, de défense des intérêts et de coordination de l'Agence reflètent la conjoncture économique internationale, les perspectives économiques et les enjeux qui ont une incidence considérable sur l'économie de la région de l'Atlantique, et à ce qu'ils servent de point de départ pour réaffecter des ressources et modifier les politiques et les outils liés aux programmes.

Le travail de l'APECA, en coordination avec celui de ses partenaires, doit aborder ces problèmes ainsi que d'autres besoins essentiels, tout en restant pertinent à la fois pour les orientations politiques générales du gouvernement du Canada et par rapport au mandat principal de l'APECA d'assurer le développement économique du Canada atlantique.

lorsque la région se transforme, que les deux industries traditionnelles doivent s'adapter aux nouvelles conditions globales, et que de nouvelles entreprises, principalement en milieu urbain, entrent dans l'équation industrielle. Les industries du secteur primaire ont de la difficulté à affronter la rareté des ressources et la pression des compétiteurs qui ont entraîné par exemple la rationalisation du secteur des pâtes et papier en 2005. Toutes les entreprises se voient confrontées au besoin de moderniser leurs processus de production et leurs technologies. Les communautés doivent effectuer les adaptations nécessaires, à la fois pour rester compétitives et pour attirer ou encourager de nouvelles entreprises. Une productivité accrue est essentielle à la réussite de ce processus, au niveau de la région, d'un secteur, d'une collectivité ou d'une entreprise. De plus, les problèmes démographiques sont bien réels puisque la population de la région diminue et que les gens qui restent vieillissent. Il y a aussi un déplacement de la population à l'intérieur de la région, des milieux ruraux vers les milieux urbains, ce qui inquiète les petites collectivités éloignées. Une pénurie de main-d'œuvre qualifiée commence à apparaître dans plusieurs industries, particulièrement dans les nouveaux secteurs fondés sur le savoir.

L'une des mesures qui sera entreprise en 2006-2007 est conçue afin d'acquérir une meilleure connaissance de la façon d'accroître la productivité et la compétitivité du Canada atlantique; cette mesure sera essentielle afin de tirer profit des occasions et des enjeux qui découleront de l'émergence économique de la Chine et de l'Inde, et de s'attaquer aux enjeux économiques liés aux changements démographiques importants et aux déplacements de la population des zones rurales vers les villes du Canada atlantique.

La stratégie d'immigration mise au point en 2005 sert de guide à l'Agence dans le cadre de son travail en vue de contrer les défis démographiques auxquels font face les provinces atlantiques en encourageant des activités qui visent à attirer et à conserver les immigrants au Canada atlantique. Cette stratégie mène à une Stratégie démographique de l'Atlantique élargie qui est présentement en voie d'élaboration en collaboration avec les provinces et d'autres ministères fédéraux et qui cherche à s'attaquer à certaines des conséquences du déclin et du vieillissement de la population ainsi que des changements démographiques continus dans les régions rurales et urbaines.

Une autre initiative présentement en cours pour relever ce défi consiste à redéfinir la stratégie d'adaptation communautaire de l'Agence qui orientera la collaboration avec les collectivités touchées et les aidera à déterminer et à élaborer un nouvel avenir économique. Une telle stratégie pourra miser sur la vaste expérience de l'Agence en développement des collectivités et en élaboration de pratiques exemplaires en adaptation communautaire, expérience acquise dans la région et ailleurs.

Les stratégies sectorielles constituent également une façon d'aider les collectivités à s'adapter. Citons par exemple la stratégie sur l'aquaculture en pleine expansion au Canada atlantique, laquelle tient compte des possibilités de l'industrie et des défis associés à la concurrence, à la santé des poissons, à la réglementation et au commerce international ainsi qu'aux enjeux stratégiques et liés aux programmes à l'échelle locale, provinciale, fédérale et internationale. En 2006-2007, l'APECA continuera à travailler en

Résultat stratégique – Politiques, défense des intérêts et coordination

Positions stratégiques en matière de politiques et de recherche qui tiennent compte des possibilités de la région; garantissent une influence de la région sur les politiques et les programmes nationaux qui concernent le développement et les intérêts du Canada atlantique; et favorisent la coordination d'autres politiques et programmes fédéraux dans la région pour constituer des approches intégrées au développement, menant à un renforcement du développement économique du Canada atlantique

Résultats escomptés : Assurer un leadership en matière de politiques et défendre les intérêts du Canada atlantique dans l'élaboration des politiques et des programmes de nature économique	
Indicateur :	***Objectif quinquennal :*** *(de 2003-2004 à 2007-2008)*
• Des positions de principes et des stratégies nouvelles ou améliorées en matière de développement régional au Canada atlantique	• cinq positions/stratégies
• Renouvellement du soutien du gouvernement fédéral pour le développement régional au Canada atlantique	• soutien continu du gouvernement à l'égard des priorités de l'Agence
Stratégie de mesure du rendement : Analyse de l'information à partir du réseau de l'APECA en matière de politiques et d'un sondage auprès de sources d'information clés, en plus d'indicateurs provenant de l'exposé budgétaire du gouvernement fédéral, du discours du Trône et des décisions des organismes centraux.	

	2006-2007	*2007-2008*	*2008-2009*
Ressources financières (en millions de dollars)	16,8	16,7	16,7
Ressources humaines (ETP)	64	64	64

Objectifs principaux en matière de politiques, défense des intérêts et coordination

- *Offrir des renseignements et de l'information aux décideurs afin qu'ils déterminent des positions de principes et des priorités stratégiques.*
- *Développer ou élaborer des stratégies d'ensemble portant sur les priorités horizontales et sectorielles.*
- *Prospecter les secteurs à développer de l'économie du Canada atlantique.*
- *Stimuler l'évolution de la politique fédérale de développement régional.*
- *Défendre les intérêts de la région dans l'élaboration des politiques et des programmes nationaux.*
- *Maintenir les occasions de retombées industrielles régionales.*

La *Loi sur l'APECA* définit le mandat pour le rôle des politiques, de la défense des intérêts et de la coordination de l'Agence, qui est devenu la pierre angulaire dans la détermination et l'analyse des enjeux importants qu'affronte l'économie régionale. La fonction politiques, défense des intérêts et coordination à l'APECA existe pour informer et soutenir le processus décisionnel de l'Agence et du Ministre ainsi que pour offrir des renseignements, des analyses et des conseils bien fondés sur un éventail de questions et de sujets.

Le rôle de politiques, défense des intérêts et coordination prend une importance accrue

Activité de programme :
Programme d'infrastructure

Programme conçu pour renouveler et construire des infrastructures dans les municipalités rurales et urbaines du Canada atlantique

Résultats escomptés : Amélioration de l'infrastructure des municipalités urbaines et rurales ainsi que de l'infrastructure publique			
Indicateur :	***Objectif triennal :*** *(de 2006-2007 à 2008-2009)*		
• Investissements dans des travaux d'infrastructure au Canada atlantique	• 15,7 millions de dollars		
Stratégie de mesure du rendement : Analyse des données du Système partagé de gestion de l'information sur les infrastructures (SPGII).			
	2006-2007	***2007-2008***	***2008-2009***
Ressources financières (en millions de dollars)	13,9	0,9	0,9
Ressources humaines (ETP)	7	7	7

L'infrastructure municipale est une pierre angulaire du développement des collectivités. Des investissements dans l'infrastructure garantissent l'approvisionnement en eau potable saine, des systèmes de gestion des eaux usées efficaces et des projets de transport importants qui facilitent le déplacement sécuritaire des gens et des biens. De plus, l'infrastructure stratégique qui soutient le développement des collectivités et la croissance économique peut être un catalyseur pour la croissance et la prospérité d'une collectivité.

L'APECA met en œuvre les programmes d'infrastructure municipale au Canada atlantique pour le compte du gouvernement du Canada. Les provinces et les municipalités gèrent ces projets. Dans la plupart des cas, le gouvernement du Canada offre la même contribution que le gouvernement provincial et absorbe jusqu'au tiers des coûts des projets d'infrastructures. Au moyen de divers fonds, Infrastructure Canada assure la coordination à l'échelle nationale entre les partenaires pour la mise en œuvre des projets.

Les vice-présidents régionaux de l'APECA agissent à titre de co-présidents des comités fédéraux-provinciaux de gestion des infrastructures. L'APECA demeure déterminée à réaliser ces importantes mesures fédérales.

Pour de plus amples renseignements concernant les programme d'infrastructure, consulter le site Web d'Infrastructure Canada à http://www.infrastructure.gc.ca/funding/index_e.shtml

Habituellement, le financement ciblé est disponible aux fins d'une adaptation découlant d'une décision du gouvernement ou si cette adaptation fait clairement partie du mandat du gouvernement. Actuellement, le seul programme d'adaptation ciblé par l'APECA est la Mesure d'adaptation du chantier naval de Saint John, établie à la suite de la fermeture du chantier naval de Saint John au Nouveau-Brunswick.

Priorité clé :
Mesures d'adaptation

Le plus souvent, lorsqu'il faut répondre aux besoins en matière d'adaptation liés notamment à une fermeture d'usine ou à d'importantes réductions de personnel, l'APECA travaille avec les collectivités, les autres ministères fédéraux et les autres ordres de gouvernement pour utiliser les programmes existants afin de déterminer la meilleure attitude à adopter face à ces situations. Des mesures économiques pour contrer les effets de fermetures d'industries, de la réduction des ressources et d'autres bouleversements exigent une réponse coordonnée et efficace de l'APECA et des autres ministères. Le défi consiste à jouer un rôle efficace et adapté à la situation.

Afin de contribuer à la mise au point d'approches réalistes, le personnel de l'APECA examinera le travail que l'Agence et d'autres ministères gouvernementaux ont effectué jusqu'à maintenant pour mettre en œuvre des mesures d'adaptation. Cela leur permettra de déterminer les leçons apprises par suite de ces expériences ainsi que dans le cadre du travail continu de l'APECA auprès des collectivités pour diversifier les économies en réponse aux défis économiques. Cette information, ainsi que l'information provenant d'autres champs de compétences, permettra à l'APECA d'être en meilleure position pour fournir des conseils aux collectivités et au gouvernement et proposer des mesures d'adaptation qui pourraient être nécessaires dans l'avenir.

Activité de programme :
Mesures d'intervention spéciale

Soutenir les mesures conçues pour combler les besoins en matière d'adaptation économique au sein des collectivités du Canada atlantique

Résultats escomptés : Faire équipe avec les collectivités afin de gérer les crises économiques et en atténuer les effets			
Indicateur :	***Objectif triennal :*** *(de 2005-2006 à 2007-2008)*		
• Réduire ou atténuer l'incidence des récessions	• Élaborer une démarche d'adaptation communautaire afin de répondre aux besoins des collectivités qui font face à de gros problème de chômage en plus de changements structurels permanents		
Stratégie de mesure du rendement *:* Évaluation des données provenant d'études, des sondages et des évaluations internes.			
	2006-2007	***2007-2008***	***2008-2009***
Ressources financières (en millions de dollars)	24,5	24,5	0,0
Ressources humaines (ETP)	0	0	0

L'Agence soutient les mesures conçues pour combler les besoins en matière d'adaptation économique au sein des collectivités au Canada atlantique. À l'occasion, le gouvernement fédéral annonce des programmes spéciaux pour aider les particuliers et les collectivités touchés à s'adapter aux nouvelles conjonctures économiques. Ces situations peuvent découler d'un ralentissement économique au sein d'une industrie ou de la disparition d'un employeur important, et s'avèrent des phénomènes importants qui comportent des aspects délicats. Des mesures économiques pour pallier les fermetures d'industries, la réduction des ressources et d'autres bouleversements exigent une réponse coordonnée et efficace de l'APECA, des autres ministères et des autres ordres de gouvernement.

En tirant avantage de son réseau bien établi et de ses connaissances de la région, l'APECA met en œuvre des mesures de développement spéciales au nom du gouvernement fédéral afin d'offrir des possibilités économiques autres ou de remplacement dans les collectivités ou les secteurs qui ont dû faire face à la fermeture de grandes entreprises ou à d'autres chocs importants en matière d'emploi. L'Agence contribue à la planification et à l'élaboration de stratégies pour réduire l'impact du ralentissement économique et améliorer l'assise économique des collectivités à long terme.

Par le passé, l'APECA a offert des programmes d'adaptation dans le cadre des fermetures des bases militaires, de la fermeture de la pêche à la morue et de l'interruption du service de traversier entre le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard.

En 2006-2007, le personnel de l'Agence continuera de collaborer avec les collectivités et les organismes locaux pour déterminer, développer et soutenir les projets qui amélioreront l'assise économique et le développement des collectivités ou de la région à long terme.

Priorité clé :
Renforcement des capacités

De plus, l'Agence facilitera le réseautage et les communications entre les partenaires du développement des collectivités afin d'encourager le partage des pratiques exemplaires et la multiplication des investissements. Le personnel de l'Agence demandera la participation des municipalités aux priorités du développement des collectivités et continuera de travailler en partenariat avec les provinces et le secteur privé dans le cadre des stratégies et des priorités communes en matière de développement économique des collectivités.

Priorité clé :
Facilitation des collaborations avec les partenaires

L'Agence utilisera les forces et les relations au niveau des collectivités et des processus comme l'Initiative conjointe de développement économique (au Nouveau-Brunswick) et le partenariat tripartite de la Nouvelle-Écosse qui met l'accent sur le développement économique des Autochtones. L'APECA aidera Industrie Canada et Affaires indiennes et du Nord Canada dans leur rôle de ministères responsables du développement autochtone. L'APECA travaillera aussi avec d'autres ministères fédéraux pour un développement économique continu des communautés minoritaires francophones et l'élaboration de politiques économiques adaptées à la culture des destinataires.

Mettant l'accent sur la population dans son ensemble, l'Agence vise à créer un environnement qui soutiendra le maintien et le rapatriement de la population canadienne de l'Atlantique à court terme, tout en reconnaissant la possibilité d'utiliser l'immigration comme stratégie de développement démographique à long terme afin de résoudre les problèmes de disponibilité des compétences et de la main-d'œuvre auxquels fait face la région.

L'Agence apporte son appui aux organismes de développement économique des collectivités comme les 41 Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC) et les 51 organismes de développement économique régional (ODER) afin de faciliter le développement socio-économique local et d'accroître la capacité des collectivités d'exploiter leur potentiel en matière de développement économique. Les CBDC améliorent les perspectives économiques et les occasions d'affaires dans les collectivités rurales du Canada atlantique, grâce à un capital disponible pour l'investissement et à des conseils aux entreprises. Les ODER, dont le financement est souvent assuré en partenariat avec les gouvernements provinciaux et les municipalités, jouent un rôle de premier plan dans l'élaboration de projets de planification de développement stratégique des collectivités.

En 2006-2007, l'APECA poursuivra ses partenariats avec les CBDC et les organismes de soutien aux entreprises en milieu urbain afin d'aider la population de la région de l'Atlantique, grâce au Programme de capital d'appoint, à acquérir les compétences en affaires et le capital nécessaires afin de démarrer, moderniser et assurer l'expansion de ses entreprises.

Activité de programme :
Développement économique des collectivités

Projets qui permettent aux collectivités de développer leurs capacités et leur confiance afin qu'elles déterminent et coordonnent la mise en œuvre des priorités du développement économique de leur région. Ces projets sont soutenus par des Organismes de développement économique des collectivités (ODEC) qui, à leur tour, fournissent l'aide financière et technique aux entreprises et aux collectivités; dirigent la planification stratégique; et coordonnent les projets de développement économique par une gamme de projets de développement autosuffisants dans le cadre des mesures de développement économique des collectivités.

Résultats escomptés : Accroissement des possibilités d'affaires et de croissance économique pour les collectivités du Canada atlantique.		
Indicateurs :	***Objectifs annuels :*** *(2006-2007)*	
• Emplois créés par les CBDC et le Programme de capital d'appoint	• 1 600 emplois	
• Les investissements stratégiques faits dans les collectivités	• 42,8 millions de dollars • 1 600 prêts	
Stratégie de mesure du rendement : Analyse des données des rapports des CBDC et des systèmes internes.		
	2006-2007	***2007-2008***	***2008-2009***
Ressources financières (en millions de dollars)	42,8	44,6	44,8
Ressources humaines (ETP)	79	81	81

L'APECA soutient le développement économique des collectivités au moyen de projets qui permettent aux collectivités de développer leurs capacités et leur confiance afin qu'elles déterminent et coordonnent la mise en œuvre des priorités du développement économique de leur région. Dans certains cas, ces projets sont soutenus par d'autres organismes de développement économique des collectivités qui, à leur tour, fournissent de l'aide financière et technique aux entreprises et aux collectivités; dirigent la planification stratégique; coordonnent les projets de développement économique et mettent en œuvre une gamme de projets de développement autosuffisants.

L'Agence établit et renforce des partenariats avec les autres ordres de gouvernements et les organismes locaux, suscite la participation des municipalités dans l'élaboration des priorités du développement des collectivités et continue de travailler en collaboration avec les provinces à l'élaboration des stratégies et des priorités conjointes de développement économique des collectivités.

Le Fonds des collectivités innovatrices (FCI) est un outil essentiel de programme pour investir dans les priorités de développement des collectivités. Ce programme soutient les mesures d'investissements stratégiques et de renforcement des capacités dans le contexte de plans de développement économique stratégique régional et local.

région qui requiert que l'APECA travaille avec ses nombreux partenaires pour élaborer une approche stratégique au développement. Dans le même ordre d'idées, le développement économique des communautés minoritaires francophones nécessite un partenariat avec les autres gouvernements et ministères fédéraux pour veiller à ce que les interventions soient complémentaires.

Le développement de la capacité économique des collectivités de la région atlantique repose en grande partie sur le leadership des organismes de développement économique au sein de la collectivité et, de plus en plus, les municipalités doivent jouer un rôle important. L'APECA reconnaît que l'établissement des partenariats à l'échelle des collectivités est un facteur essentiel dans toute stratégie de développement des collectivités.

d'avoir des incidences. Les jeunes quittent la région ou l'ont déjà quitté pour chercher un emploi ou des nouvelles possibilités sociales dans un grand centre de la région ou ailleurs au Canada.

À l'occasion, les collectivités du Canada atlantique font face au besoin de s'adapter à la suite d'un choc économique comme un moratoire sur la pêche, des mises à pied importantes par un gros employeur de la région ou la fermeture prévue ou soudaine d'une mine, d'une usine de papier ou d'une industrie importante. Dans ces situations, tous les ordres de gouvernement doivent travailler avec les collectivités afin de trouver une solution rapide et d'élaborer un plan pour l'avenir. En raison du vaste mandat de l'Agence en matière de développement économique et de sa grande présence dans la région, la collectivité et les autres ministères et ordres de gouvernements demandent l'aide de l'APECA. Le défi de l'APECA consiste alors à définir un rôle adapté et réaliste.

Priorité clé :
Approche holistique du développement des collectivités

En 2006-2007, un nouveau cadre de travail panatlantique pour assurer le développement des collectivités sera élaboré suivant une démarche cohérente, holistique et intégrée à l'égard des investissements, tout en disposant de souplesse pour tenir compte des différences régionales et locales. Depuis sa création, l'APECA a soutenu le développement économique des collectivités dans la région. Un certain nombre de programmes ont été réunis dans une nouvelle configuration qui offre une excellente possibilité d'effectuer un nouvel examen stratégique du développement économique des collectivités fondé sur les pratiques exemplaires et les leçons tirées dans la région et ailleurs. L'objectif principal du cadre de travail sera de veiller à ce que les investissements de l'APECA effectués par les diverses voies de financement soutiennent collectivement les travaux en cours dans les collectivités et la région pour atteindre les objectifs stratégiques en matière de développement économique.

Les perspectives et les enjeux sont différents dans les plus grandes villes et les centres urbains de la région. Il faut tenir compte des possibilités de croissance économique, des défis de la mondialisation et de la compétitivité à l'échelle internationale dans la prise de décision sur une base quotidienne. L'innovation, le perfectionnement et le maintien de la main-d'œuvre sont essentiels pour la croissance à venir. Les répercussions les plus importantes et les plus immédiates du développement des collectivités sont ressenties au sein des collectivités qui ont clairement déterminé leurs forces et leur potentiel pour se développer. L'innovation et la créativité peuvent entraîner des possibilités de développement importantes. Souvent, ces collectivités se trouvent dans une position qui leur permet de profiter des possibilités en raison du travail considérable déjà réalisé au niveau du renforcement de la capacité de développement des collectivités. Le leadership est le plus fort au sein des collectivités en transition, et des partenariats sont mis en place afin de développer le potentiel existant. L'APECA assure un soutien continu afin d'améliorer leur base économique, en développant leurs atouts et en augmentant leur capacité à être compétitif.

En plus des collectivités géographiques, il y a des collectivités d'intérêt au Canada atlantique. La capacité économique limitée au sein des collectivités de Premières Nations est un enjeu essentiel du développement pour l'avenir des populations autochtones de la

Résultat stratégique – Développement des collectivités

Amélioration de l'infrastructure économique des collectivités et de la capacité en matière de planification stratégique, menant à une amélioration des possibilités d'emploi et de la croissance économique dans la région de l'Atlantique

Résultats escomptés : Meilleures perspectives économiques au Canada atlantique	
Indicateurs :	***Objectifs quinquennaux :*** *(de 2003-2004 à 2007-2008)*
• Incidence sur les revenus gagnés dans les collectivités	• stabiliser ou accroître les revenus gagnés dans les collectivités
• Incidence sur la croissance de l'emploi dans les collectivités	• stabiliser ou accroître la croissance de l'emploi dans les collectivités
Stratégie de mesure du rendement : Analyse des données de Statistique Canada.	

	2006-2007	*2007-2008*	*2008-2009*
Ressources financières (en millions de dollars)	81,2	70,0	45,7
Ressources humaines (ETP)	86	88	88

L'économie du Canada atlantique repose sur les nombreuses collectivités de la région. Des petits villages éloignés aux grands centres urbains, les perspectives et les enjeux varient de façon importante. L'accent mis par l'APECA sur le développement des collectivités reflète le rôle essentiel du gouvernement du Canada dans la résorption de la dichotomie entre ruralité et urbanité, la collaboration avec les Autochtones du Canada et l'accueil d'immigrants afin d'assurer la prospérité et la productivité continues. L'approche de l'Agence requiert une souplesse axée sur les réalités des collectivités, leurs forces et les défis qu'elles doivent relever, tout en demeurant stratégique à l'échelle régionale pour maximiser la croissance économique. Les forces traditionnelles des ressources naturelles de la région et les enjeux liés au travail saisonnier sont bien documentés et représentent les besoins reconnus des collectivités du Canada atlantique en matière de diversification économique, de perfectionnement des compétences et de changement transformationnel.

Malgré la performance économique générale assez bonne de la région de l'Atlantique au cours des cinq dernières années, il faut encore relever des défis de taille. Les collectivités en transition représentent un défi important auquel doivent faire face les promoteurs locaux. Ces collectivités possèdent une infrastructure et une capacité économique limitées et il faut les aider pour leur permettre de saisir les occasions économiques qui s'offrent à elles. Ces collectivités se trouvent habituellement dans les zones rurales et éloignées de la région. Dans certains cas, elles ont connu un ralentissement économique provoqué par les fermetures d'industries ou un déclin démographique ou encore la croissance de l'emploi était limitée, ce qui a entraîné une réduction de la population et une base économique limitée. Bien que des mesures d'adaptation aient été mises en place dans certaines collectivités, les répercussions à long terme de ces changements continuent

En 2006-2007, l'accent sera mis sur le maintien d'un niveau élevé de service à la clientèle, une sensibilisation accrue aux services et la collaboration avec les partenaires du Réseau Entreprises Canada afin de mettre en œuvre un processus de planification amélioré dans le réseau. Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter les sites Web suivants :
http://entreprisescanada.gc.ca/gol/cbec/site.nsf/fr/index.html
http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/library/reports/rpp2006/index.shtml

Activité de programme :
Accès à l'information relative aux affaires

Assurer des services de conseils, de mentorat et de réorientation pour information au Canada atlantique

Résultats escomptés *:* Accès de la population du Canada atlantique à de l'information précise, utile et en temps voulu dans le domaine des affaires ainsi qu'à des conseils et réorientations vers d'autres services	
Indicateur :	***Objectifs pour deux ans :*** *(de 2006-2007 à 2007-2008)*
• Pourcentage de clients manifestant leur satisfaction au sujet des renseignements reçus (CSEC)	• De 75 % à 80 %
Stratégie de mesure du rendement *:* Analyse des données de sondages menés auprès de la clientèle.	

	*2006-2007**	*2007-2008**	*2008-2009**
Ressources financières (en millions de dollars)	2,8	0,0	0,0
Ressources humaines (ETP)	22	0	0

* Le financement est accordé pour une année supplémentaire pour les CSEC en vue de l'exercice 2006-2007.

Les entrepreneurs doivent disposer d'une vaste gamme de moyens et de ressources de développement aux diverses étapes du cycle de vie de leurs entreprises, depuis le moment où ils songent à en créer une jusqu'à celui où ils en planifient la croissance et l'expansion. Le gouvernement du Canada assure ce service au moyen du Réseau Entreprises Canada, et l'APECA agit à titre de partenaire de gestion fédéral pour les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) au Canada atlantique.

Ce réseau de CSEC a pour but d'améliorer le service offert aux petites entreprises et aux entrepreneurs débutants. Il leur permet d'obtenir des renseignements détaillés sur les services, les programmes et les exigences réglementaires des gouvernements fédéral et provinciaux. Au service du milieu des affaires et des entrepreneurs du Canada depuis plus de onze ans, les CSEC réduisent la complexité des divers ordres de gouvernement en centralisant toutes les ressources utiles aux entreprises canadiennes. Les CSEC constituent des fournisseurs de services novateurs qui facilitent les partenariats avec les autres ordres de gouvernement et les organismes de service aux entreprises, et ce, dans le but d'offrir le meilleur service possible à la clientèle.

Au Canada atlantique, il existe des CSEC dans chaque capitale provinciale ainsi que 108 bureaux auxquels on a accès dans les régions, y compris 43 emplacements du Réseau de services aux entreprises autochtones. Les clients peuvent accéder aux services des CSEC par leur site Web (ci-après), en composant le numéro de téléphone sans frais ou en se rendant à l'un de leurs bureaux.

local de capital de risque commandité par des travailleurs des provinces atlantiques. L'investissement était important puisqu'il permet le maintien des capitaux, c'est-à-dire que la population du Canada atlantique investit dans les PME émergentes de la région.

L'Agence finance les projets qui favorisent de manière directe l'investissement de capitaux du secteur privé, la planification d'entreprise, la commercialisation sur le marché intérieur, l'établissement de fonds de capitaux de risque et d'appoint ou la mise en place d'installations et d'infrastructures. Un exemple de ces projets est la contribution de l'APECA pour recevoir le Sommet international sur le microcrédit à Halifax en novembre 2006 au cours duquel 2 000 délégués provenant de tous les coins du monde convergeront vers le Canada atlantique afin d'amener le micro-crédit à l'avant-plan.

Le Programme de développement des entreprises (PDE) est le principal instrument qu'emploie l'Agence pour offrir le soutien, conformément au cadre de travail de gestion du risque de l'Agence, pour les risques plus élevés que comportent les affaires au Canada atlantique. Ce programme est conçu afin de permettre aux PME d'obtenir des prêts sans garantie et exempts d'intérêt qui s'assimilent essentiellement à des capitaux propres et qui peuvent servir de levier pour réunir des capitaux d'autres sources.

Au cours des trois prochaines années, l'APECA travaillera en étroite collaboration avec ses partenaires du secteur privé en vue d'accroître l'approvisionnement du capital patient mis à la disposition des PME du Canada atlantique. La lacune au niveau du capital patient a été déterminée comme étant de 100 000 $ à 500 000 $. Les interventions possibles par l'APECA consistent par exemple à constituer un fonds commun, à trouver le bon mécanisme pour appuyer le réseau d'investisseurs providentiels et à organiser des ateliers sur les attentes des investisseurs pour les PME qui cherchent du capital de croissance ou de développement.

Dans le cas de projets qui soutiennent directement le milieu des affaires, l'APECA mettra l'accent sur l'appui aux mesures stratégiques et sur les secteurs indiqués dans les plans de travail régionaux.

Priorité clé :
Approche du développement des entreprises axée sur le client en coopération avec des partenaires

Activité de programme : Promotion du développement des PME et renforcement de la capacité économique régionale

Sous-activité de programme : Autres formes d'aide aux PME	
Description : Projets non attribuables à d'autres sous-activités et qui favorisent l'investissement du secteur privé, la planification d'entreprise, la commercialisation sur le marché intérieur, l'établissement de fonds de capitaux de risque et de démarrage	
Résultats escomptés : 1) Disponibilité et utilisation plus grandes de capitaux de risque au Canada atlantique 2) Activité accrue en matière d'établissement, d'expansion et de modernisation des PME touchant le marché intérieur	
Indicateurs :	***Objectifs triennaux :*** *(de 2005-2006 à 2007-2008)*
1) Nombre d'investissements des fonds de capital-risque	• 60 offres
Financement engagé en dollars	• 150 millions de dollars
Fonds provenant d'investisseurs de l'extérieur de la région	• 75 millions de dollars
2) Accroissement des ventes	• ventes stabilisées ou accrues
Accroissement des salaires	• salaires stabilisés ou accrus
Stratégie de mesure du rendement : Rapport annuel de données tirées de Statistique Canada et d'examens et d'évaluations de projets ainsi que de documents publiés par les sociétés de capital de risque et les associations de l'industrie.	

La difficulté d'accès aux capitaux est l'un des principaux obstacles au démarrage et à l'expansion des PME au Canada atlantique. L'élimination de ces obstacles, en collaboration avec des partenaires des secteurs privé et public, est l'une des priorités stratégiques de l'APECA. L'Agence cherche à aplanir les difficultés de financement les plus aiguës comme les investissements pour coûts accessoires dans la nouvelle technologie, la formation du personnel et le développement du commerce. On note de plus grandes lacunes en capital de risque pour les projets en zones rurales ainsi que dans les secteurs du tourisme et de l'aquaculture. Il existe également des lacunes liées au type de clientèle (par exemple les femmes et les jeunes) ainsi que dans le financement par capitaux propres et le micro-crédit.

Les PME doivent accéder plus facilement au financement conventionnel. Pour cette raison, l'APECA travaille avec ses partenaires afin d'élargir les sources de financement disponibles grâce aux banques, aux caisses populaires, aux Corporations au bénéfice du développement communautaire et autres. Pour les PME à forte croissance et à potentiel élevé, d'autres sources de crédit comme les capitaux de risque et la bourse des valeurs mobilières sont requises pour que l'APECA réalise son ambition d'une économie rentable et viable au Canada atlantique. À cet égard, l'APECA a récemment investi dix millions de dollars dans le Fonds de capital Atlantique GrowthWorks Ltée, un fonds

La définition opérationnelle en matière de tourisme de l'APECA entraîne un large éventail d'activités de marketing, de renforcement des capacités et des investissements en capital. Faisant fonction de catalyseur en matière d'innovation touristique au Canada atlantique, les partenariats de l'APECA avec les associations de l'industrie touristique, les groupes privés, les gouvernements provinciaux et les municipalités et les autres ministères et organismes fédéraux favoriseront une approche régionale de coopération sans précédent pour ce qui est du développement touristique au Canada atlantique. Le leadership de l'APECA porte l'attention de l'industrie et du gouvernement sur les activités et les investissements stratégiques en matière de tourisme qui augmenteront la croissance et la compétitivité de l'industrie du tourisme de la région.

Priorité clé :
Évaluation des priorités sur une base continue pour offrir le meilleur soutien possible aux clients

Stimuler la croissance du tourisme au Canada atlantique représente un des efforts les plus soutenus de l'APECA. En 2006-2007, l'APECA continuera d'élaborer des projets qui permettront de :

- revitaliser le programme de renforcement des capacités de l'Agence en ajoutant des modalités de suivi dans les activités du tourisme durable et les programmes des pratiques exemplaires, et améliorer la préparation de la région dans une perspective de qualité de produit et de services;

- revigorer le Partenariat du tourisme du Canada atlantique en tenant compte des récents changements dans les marchés touristiques, les renseignements et la technologie, et en élargissant le rôle de l'industrie;

- renouveler les partenariats stratégiques en matière de marketing ciblé, y compris l'*Atlantic Canada Cruise Association*, les attractions de marque du Canada atlantique, l'Initiative de marketing du tourisme en Atlantique, et d'autres ententes du même genre, au besoin;

- développer une infrastructure pour les touristes et les capacités du Canada atlantique grâce à l'établissement, l'expansion et la modernisation des entreprises touristiques, et à une participation plus importante dans les programmes de partenariats stratégiques en matière de marketing et de préparation de produit;

- continuer d'appuyer les gouvernements provinciaux et les groupes de l'industrie dans l'élaboration des stratégies et priorités du développement du tourisme.

Activité de programme : Promotion du développement des PME et renforcement de la capacité économique régionale

Sous-activité de programme : Tourisme	
Description *:* Projets conçus pour induire une croissance, une rentabilité et des salaires plus élevés dans le secteur du tourisme au moyen de la planification, de la défense des intérêts et des études de marché; de l'élaboration de produits, du marketing et de l'état de préparation; de l'investissement stratégique dans l'infrastructure, les commodités et les installations; de l'amélioration de la qualité du produit touristique; et de l'allongement de la saison touristique ou de l'exploitation toutes saisons.	
Résultats escomptés *:* Croissance et compétitivité accrues de l'industrie touristique	
Indicateurs :	***Objectifs annuels :*** *(2006-2007)*
• Productivité accrue pour les entreprises aidées par l'APECA comparées à celles qui ne le sont pas	• de 1,5 à 2 fois plus élevée
• Salaires accrus pour les entreprises aidées par l'APECA comparées à celles qui ne le sont pas	• de 1,5 à 2 fois plus élevés
	Objectifs triennaux : *(de 2005-2006 à 2007-2008)*
• Revenus liés au tourisme au Canada atlantique	• 9,1 milliards de dollars
Stratégie de mesure du rendement : Les résultats annuels seront évalués par une analyse des données de Statistique Canada. Le résultat triennal sera évalué au moyen d'une analyse des données provenant des ministères provinciaux du tourisme.	

En tant que secteur économique, le tourisme offre des possibilités importantes de création de richesse et d'emplois au Canada atlantique. Dans la région, le tourisme représente près de 6 % du produit intérieur brut de la région, génère 3,03 milliards de dollars en revenus annuellement, 500 millions de dollars en recettes fiscales et 110 000 emplois.[13]

Le concept de demande touristique fait référence aux activités des personnes qui voyagent vers des endroits qui ne sont pas leur environnement habituel et qui y demeurent pendant une période de moins d'une année. Cette idée englobe les activités de loisirs comme les randonnées et les visites touristiques, les visites chez des amis et la famille ou les périodes de vacances. La demande touristique comprend la participation des particuliers à des congrès, à des conférences ou à toute autre activité d'affaires ou professionnelle. L'offre touristique est constituée par un regroupement de fournisseurs de services qui offrent une expérience de voyage. Cette offre touristique compte des exploitants de transport et de logement, des établissements de restauration et de vente au détail, des installations récréatives et de divertissement et d'autres services offerts aux visiteurs.

[13] Données de base recueillies auprès des ministères du Tourisme des gouvernements des provinces atlantiques.

De plus, l'APECA exécute les études sur les débouchés au moyen de sa propre publicité, de son marketing direct, de ses foires commerciales et de ses activités de réseautage.

En 2006-2007, l'Agence redoublera d'efforts et mettra l'accent sur le repérage de clients éventuels. Pour ce faire, elle fera appel à diverses mesures de recherche et de marketing en collaboration avec des parties prenantes régionales et fédérales ainsi que des personnes qui occupent des postes à l'étranger. Des efforts seront particulièrement consacrés à la promotion de la région dans des secteurs clés, notamment le réseautage en TI (à proximité), la fabrication de pointe et l'innovation, afin d'attirer des investissements étrangers directs ici.

renseignements sur les investissements, des partenariats et du repérage de clients éventuels.

Cette stratégie d'investissement a permis à l'Agence d'entreprendre, à l'échelle de toute la région et dans chaque province, diverses activités de développement de l'investissement comme :

- des missions commerciales et d'investissement liées aux sciences et à la technologie dans des marchés clés;
- des missions d'Équipe Canada Atlantique;
- l'établissement et le développement de listes de clients éventuels;
- des campagnes de marketing et de publicité directes;
- la promotion de la région par plusieurs mesures de marketing, y compris la participation à des conférences et à des salons commerciaux et leur coordination ainsi que des tournées de familiarisation pour journalistes et sélectionneurs de sites d'implantation.

Les éléments du Partenariat pour le commerce et l'investissement au Canada atlantique qui appuient la stratégie d'investissement sont notamment :

- La recherche sur l'investissement – La recherche de l'APECA met l'accent sur la détermination et l'analyse de facteurs clés qui touchent les décisions relatives aux lieux des investissements par les sociétés étrangères et les tendances importantes au sein de la communauté internationale.

- La gestion et la diffusion des renseignements – L'Agence détermine des possibilités d'investissements et communique les renseignements sur les investissements aux partenaires, y compris les provinces et les municipalités, afin d'augmenter les occasions d'investissement étranger direct au Canada atlantique.

- La sensibilisation et la promotion – L'Agence exécute un programme stratégique afin d'accroître la sensibilisation, au sein des communautés d'investissements américaines et européennes, au fait que le Canada atlantique est un lieu rentable pour faire des affaires.

- Les partenariats pour l'investissement – L'APECA crée des partenariats plus étroits comme le Comité de coordination des investissements du Canada atlantique avec Partenaires pour l'investissement au Canada, Affaires étrangères Canada, Commerce international Canada, Industrie Canada et les quatre provinces de l'Atlantique afin de réduire le double emploi dans les domaines de la recherche, de la sensibilisation et de la promotion et de la diffusion des renseignements du développement de l'IED. De plus, les partenariats sont orientés vers les bassins de ressources humaines et financières. Cela augmente la masse critique relativement aux activités de développement de l'investissement. Cela met aussi en valeur le Canada atlantique comme entité cohérente aux fins de promotion de l'investissement.

- Le repérage des clients éventuels – L'Agence continue de soutenir les investissements provinciaux et fédéraux par la détermination des investisseurs repérés et potentiels.

Activité de programme : Promotion du développement des PME et renforcement de la capacité économique régionale

Sous-activité de programme : Investissement	
Description : Fournir de l'aide pour attirer l'investissement étranger direct (c.-à-d. encourager les entreprises étrangères à s'établir ou à investir au Canada atlantique)	
Résultats escomptés : Accroissement de l'investissement étranger direct au Canada atlantique	
Indicateurs :	***Objectifs annuels :*** *(2006-2007)*
• Sensibilisation des intervenants et investisseurs éventuels au fait que le Canada atlantique est un lieu où il est rentable de faire des affaires	• de 55 à 60 demandes de renseignements supplémentaires au sujet d'un investissement possible au Canada atlantique
• Nombre d'investissements admissibles pressentis[9], repérés[10] et potentiels[11] (liste déterminée par l'APECA et fournie à des acteurs clés)	• de 20 à 25
Stratégie de mesure du rendement : Les résultats annuels sont évalués au moyen d'une analyse des données tirées de rapports internes.	

L'investissement étranger direct (IED) crée des emplois et engendre des revenus, consolide l'assise économique et forme une masse critique industrielle qu'exige la concurrence mondiale. La part du Canada atlantique de la valeur cumulative de l'IED est de moins de 5 % du montant national, comparativement à 4 % pour la recherche et le développement, à 6 % du produit intérieur brut (PIB) et à 7,4 % de la population[12]. Par conséquent, le potentiel de croissance économique grâce à l'IED au Canada atlantique est non négligeable.

Avant de penser aux bénéfices qu'il est possible de retirer de l'IED au Canada atlantique, il faut d'abord attirer l'IED. La réussite requiert une stratégie ciblée et un champion attitré. En tant que seul organe du gouvernement du Canada mandaté pour travailler à un meilleur avenir économique pour la région, l'APECA continuera d'adopter l'IED comme mesure stratégique et priorité en 2006-2007.

Reconnaissant que l'IED est un moteur important de la croissance économique, la Stratégie atlantique pour l'investissement de l'APECA est conçue pour augmenter l'IED au Canada atlantique grâce à une coopération panatlantique accrue dans les secteurs de la recherche sur l'investissement, de la sensibilisation et de la promotion, de la diffusion des

[9] pressenti – en marketing, un membre d'un groupe cible qui peut être connu uniquement par des données démographiques.

[10] repéré – une réponse avec réserve offrant très peu de liens avec une société de la région de l'Atlantique.

[11] potentiel – un parti intéressé à une solution particulière déterminée.

[12] *L'investissement étranger direct au Canada atlantique*, Conseil économique des provinces de l'Atlantique, mai 2002.

Les mesures de sensibilisation stimulent l'intérêt des PME pour l'exportation comme stratégie de croissance, améliorent les connaissances des exportateurs actuels et futurs concernant les grands enjeux et les perspectives du commerce et accroissent la reconnaissance – dans les marchés d'exportation sélectionnés – de la capacité d'exportation des PME de la région atlantique.

Les activités d'éducation commerciale et de perfectionnement des compétences de l'APECA visent les exportateurs actuels, ceux qui sont prêts à exporter et ceux qui pourraient exporter, et offrent de la formation et des services de mentorat adaptés à leurs besoins particuliers. Ces activités permettent aussi de créer un bassin de consultants en commerce compétents dans la région. L'Agence continuera de mettre l'accent sur les femmes, les Autochtones et les jeunes exportateurs dans la région. Des mesures clés, y compris des missions et de la formation pour préparer les entrepreneurs à l'exportation, porteront sur les obstacles que ces groupes doivent surmonter et les aideront à se préparer à exporter.

Le renforcement des capacités aide les entreprises pour l'élargissement du marché international et le développement de produits et comprend l'organisation de missions commerciales menées par l'APECA et en partenariat sur certains marchés américains et européens. En 2006-2007, l'Agence augmentera ses efforts et mettra l'accent sur les marchés émergents et le suivi auprès des PME de l'Atlantique exportatrices. Ces efforts seront entrepris au moyen de diverses mesures de formation et de recherche en collaboration avec des parties prenantes régionales et fédérales et des personnes à des postes à l'étranger. Les secteurs visés seront l'aquaculture, l'aérospatiale, la défense et l'énergie.

Le soutien de la stratégie commerciale de l'APECA sera assuré grâce au :

- *Partenariat pour le commerce et l'investissement au Canada atlantique (PCICA)*
- *Programme de promotion du commerce extérieur (PPCE)*
- *Programme de développement des entreprises (PDE)*

La stratégie commerciale de l'APECA comprend un programme de recherche qui met l'accent sur les besoins en développement et les capacités d'exportations sectorielles des PME. L'Agence continuera de développer ces nouveaux secteurs du Canada atlantique par la mise en place de stratégies d'exportation sectorielles élaborées tant à l'échelle panatlantique qu'à l'échelon régional. La fonction de défense des intérêts permet à l'Agence de jouer un plus grand rôle pour ce qui est d'influer sur les politiques nationales et régionales.

Activité de programme : Promotion du développement des PME et renforcement de la capacité économique régionale

Sous-activité de programme : Commerce	
Description : Des projets autres que des projets de développement économique des collectivités ou de tourisme qui renforcent les capacités en matière de marketing international des PME, aident les entreprises à pénétrer les marchés internationaux (nouveaux exportateurs) et favorisent l'amélioration du rendement des PME en matière de commerce étranger (augmentation des ventes sur les marchés internationaux existants).	
Résultats escomptés : Capacité d'exportation et ventes accrues pour les PME du Canada atlantique.	
Indicateurs :	***Objectifs annuels :*** *(2006-2007)*
• Nombre de PME qui ont amélioré leur capacité d'exporter	• 500
• Nombre de nouveaux exportateurs	• 40
• Nombre d'exportateurs qui pénètrent de nouveaux marchés	• 60
Stratégie de mesure du rendement : Analyse des données de Statistique Canada, de sondages et de rapports internes.	

Étant l'un des principaux moteurs de la croissance économique au Canada, l'exportation engendre des recettes, stimule l'activité commerciale et crée de l'emploi. La proximité des riches marchés américains et européens ainsi que l'augmentation des biens et services exportables, fondés sur le savoir et à valeur ajoutée font que le Canada atlantique est particulièrement bien placé pour accroître ses exportations.

Les exportations ont crû de 130 % au cours de la dernière décennie (1994 à 2004)[7]. Cependant, il y a encore place à l'amélioration. Puisque moins de 3 %[8] des PME de la région exportent actuellement, l'APECA consacre son énergie à des mesures proactives visant à accroître la capacité d'exporter du Canada atlantique.

Priorité clé :
Approche du développement des entreprises axée sur le client en coopération avec des partenaires

L'Agence travaille à la fois directement et en partenariat avec les autres ministères et organismes fédéraux et avec les quatre gouvernements provinciaux à l'exécution de sa démarche stratégique à l'égard du développement du commerce. Cette démarche s'appuie sur quatre éléments stratégiques : la sensibilisation; le perfectionnement des compétences; le renforcement des capacités; l'élaboration des politiques, la défense des intérêts et la coordination.

[7] Source : Statistique Canada, Base de données sur le commerce international canadien de marchandises.
[8] Source : Statistique Canada, Registre des entreprises et Registre des exportateurs, 2003.

La stratégie a été conçue afin de créer un climat propice à l'esprit d'entreprise où l'entrepreneurship est un choix de carrière et le perfectionnement des compétences en affaires fait partie de la culture des entreprises. La stratégie met clairement l'accent sur les jeunes et les femmes propriétaires d'entreprises, avec des projets qui s'étendent à toutes les étapes de la formation d'une entreprise, depuis l'exploration de l'entrepreneurship jusqu'au maintien et à la croissance des entreprises.

Reconnaissant que les compétences en affaires sont un facteur important de la croissance et de la survie d'une entreprise, l'APECA soutient les mesures qui favorisent la sensibilisation à ce type de compétences et leur acquisition. Divers outils de développement sont utilisés à cette fin, notamment le réseautage, la formation et le mentorat. Toutefois, le perfectionnement des compétences en affaires comporte un grand nombre de défis. Souvent, soit les propriétaires des PME ne sont pas conscients des bénéfices découlant de l'amélioration des compétences, soit ils n'ont tout simplement pas le temps ni les ressources financières requises pour les améliorer.

Pour relever ces défis en 2006-2007, l'APECA continuera de soutenir les activités de sensibilisation, de promotion et de coordination permettant de modifier les attitudes à l'égard du travail indépendant en mettant l'accent particulièrement sur l'investissement dans l'acquisition de compétences en affaires. Ces activités dépasseront le simple fait d'encourager l'exploration de l'entrepreneurship comme choix de carrière et s'attarderont au perfectionnement des compétences nécessaires pour permettre aux entrepreneurs de maintenir leur entreprise et de prendre de l'expansion. Les activités pourraient par exemple prendre la forme d'ateliers, de cours en gestion des affaires sur le Web, de stages dans les PME, de conférences ciblant les entrepreneurs, de mentorat, de services-conseils aux entreprises et de partenariats pour le perfectionnement des compétences avec les universités.

Dans cette optique, l'APECA met de l'avant les deux mesures clés suivantes :

- L'Initiative Femmes en affaires (IFA), dont l'objet est de renforcer les capacités de gestion et les compétences en matière de développement des affaires des femmes propriétaires d'entreprises, ainsi que d'améliorer leur accès au capital et aux services d'aide aux entreprises.

- L'Initiative pour jeunes entrepreneurs (IJE) propose aux jeunes du Canada atlantique, qui sont entrepreneurs ou qui aspirent à le devenir, des possibilités de perfectionner leurs compétences en affaires.

Les principaux partenaires et clients sont des entités non commerciales, y compris des organismes d'aide aux entreprises à but non lucratif, des associations industrielles, des établissements d'enseignement, d'autres ministères et des groupes de ce genre.

Activité de programme : Promotion du développement des PME et renforcement de la capacité économique régionale

Sous-activité de programme : Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires	
Description : Favoriser la réalisation de projets, autres que ceux visant le développement économique des collectivités ou le tourisme ou le commerce (projets de développement d'exportations), qui offrent aux gens de la région de l'Atlantique les possibilités d'accroître la motivation et les compétences en affaires requises pour lancer et développer leur propre entreprise.	
Résultats escomptés **:** Plus de Canadiens et de Canadiennes de la région de l'Atlantique ayant la motivation et les compétences pour créer, soutenir et faire croître leur entreprise.	
Indicateurs :	***Objectifs triennaux :*** *(de 2005-2006 à 2007-2008)*
• Pourcentage de participants à des activités de sensibilisation à l'entrepreneurship et de promotion de l'entrepreneurship qui indiquent que l'activité a affermi leur intention de lancer une entreprise	• De 60 % à 75 %*
• Pourcentage de participants à des activités de perfectionnement des compétences qui indiquent que les compétences acquises ont favorisé le lancement, la survie et la croissance d'une entreprise	• De 60 % à 75 %*
Stratégie de mesure du rendement : Analyse des données du système interne.	

*Cet indicateur a été mis en œuvre au cours de l'exercice 2005-2006. Bien qu'il soit utilisé depuis peu de temps, un objectif préliminaire a été établi, et il sera suivi constamment. Des données supplémentaires seront recueillies au cours de l'exercice 2006-2007, ce qui permettra d'établir une base de référence adéquate et d'adapter l'objectif.

Pour améliorer les perspectives et la croissance économique au Canada atlantique, il est essentiel de veiller à ce qu'il y ait plus d'entrepreneurs et, encore plus important, à ce que les propriétaires de PME possèdent les compétences nécessaires en affaires pour garantir le succès et la croissance de leurs entreprises.

Les PME sont au cœur de l'économie de la région de l'Atlantique et, en réalité, plus de 70 % du nombre brut d'emplois créés par les nouvelles sociétés au Canada atlantique entre 1989 et 2000 l'ont été par de petites entreprises[6]. L'APECA défend les intérêts des entrepreneurs et a adopté une stratégie axée sur l'entrepreneurship et le perfectionnement des compétences en affaires qui met l'accent sur l'augmentation du nombre de personnes ayant la motivation et les compétences pour créer, soutenir et faire croître une entreprise.

[6] *État de la petite entreprise et de l'entrepreneurship dans la région de l'Atlantique – 2005,* Agence de promotion économique du Canada atlantique.

Les principaux outils dont dispose l'APECA pour soutenir sa stratégie en matière d'innovation sont le Fonds d'innovation de l'Atlantique, qui met l'accent sur l'accélération du développement de l'industrie du savoir, le Programme de développement des entreprises, qui permet de financer des projets de R-D grâce à sa composante Innovation, et l'Initiative visant la productivité et les compétences en affaires, qui favorise la compétitivité des PME au moyen de certaines activités comme la formation, l'embauche de personnel compétent et l'amélioration de la productivité ou de la qualité. Ces instruments permettent à l'APECA d'accroître la capacité d'innover et ainsi de favoriser l'amélioration de la productivité. Les investissements de l'APECA, entre autres choses, encouragent, par effet de levier, l'injection de fonds dans des projets d'innovation, favorisent l'établissement de partenariats pour le développement et la commercialisation de technologies et font augmenter le nombre de techniques, de procédés, de produits et de services commercialisés.

Priorité clé :
Soutien proactif de l'innovation

En 2006-2007, grâce à son réseau Springboard[5], l'APECA travaillera avec l'Association des universités de l'Atlantique (AUA) afin de faciliter le transfert de technologie des universités vers le secteur privé. De plus, l'APECA travaillera en collaboration avec d'autres ministères qui se consacrent à l'innovation, comme Industrie Canada, la Fondation canadienne pour l'innovation et le Conseil national de recherches du Canada. Les travaux mettront l'accent sur l'harmonisation d'une démarche afin de maximiser l'efficacité du financement fédéral. Le développement de projets novateurs dans des secteurs clés représentera toujours une stratégie importante en vue de maximiser l'efficacité des programmes. L'APECA explorera aussi des possibilités de travailler avec des associations de l'industrie afin de déterminer les occasions de développer la capacité d'innovation dans certains secteurs.

[5] Springboard Atlantic Inc. est une association de quatorze membres de l'AUA qui est soutenue par l'APECA. Elle met l'accent sur le transfert de technologie efficace et efficient au sein des universités du Canada atlantique. Elle vise également à améliorer la commercialisation des recherches des universités et du secteur privé de la région.

Activité de programme : Promotion du développement des PME et renforcement de la capacité économique régionale

Sous-activité de programme : Innovation	
Description : Augmenter les activités d'innovation et de recherche-développement (R-D), et renforcer les capacités à cet égard, pour créer des technologies, des produits, des procédés ou des services, pour adopter ou adapter de la technologie, ainsi que pour augmenter la commercialisation des produits de la R-D qui contribuent à la croissance économique du Canada atlantique.	
Résultats escomptés : Consolider la capacité d'innover et de commercialiser du Canada atlantique.	
Indicateurs :	***Objectifs annuels :*** *(2006-2007)*
• Injection de fonds par effet de levier en pourcentage dans les projets d'innovation	• 50 %
• Nombre de partenariats et de collaborations valables en matière de développement et de commercialisation de la technologie	• 40
	Objectif quinquennal : *(de 2003-2004 à 2007-2008)*
• Nombre de techniques, de procédés, de produits et de services commercialisés à la suite d'un projet d'innovation	• 35 à 50*
Stratégie de mesure du rendement *:* Analyse des données des systèmes internes.	

*Il s'agit de l'objectif initial. Les données seront recueillies au cours de l'exercice 2006-2007, pour fournir une base de référence adéquate et des rajustements possibles de l'objectif.

L'innovation est centrée sur le renforcement de la capacité d'innover et le rendement de l'économie du Canada atlantique par l'adoption et l'adaptation de technologies de pointe, la R-D de technologies nouvelles ou améliorées et la commercialisation de celles-ci ainsi que par la croissance de secteurs et de grappes stratégiques. Pour l'APECA, le Canada atlantique doit être reconnu pour sa capacité d'innover et sa compétitivité sur les marchés internationaux, et comme un milieu propice à l'innovation.

L'APECA continuera de soutenir sa stratégie d'innovation au moyen des cinq actions clés suivantes :

1. ***Renforcement des systèmes d'innovation :*** *nouer des liens entre systèmes; corriger les faiblesses de l'infrastructure de l'innovation; reproduire les modèles de commercialisation éprouvés.*
2. ***Soutien des secteurs stratégiques :*** *déterminer les secteurs stratégiques, la capacité et les besoins des secteurs; financer les « alliances stratégiques » pour l'innovation et la commercialisation.*
3. ***Établissement de la capacité d'innover :*** *faciliter l'accès des PME au capital de risque; établir une capacité de recherche dans les universités et d'autres établissements de recherche pour soutenir l'innovation dans les PME.*
4. ***Retards en compétences à combler :*** *améliorer la compétence technique des PME; attirer des chercheurs de premier plan dans les universités de l'Atlantique.*
5. ***Politiques, défense des intérêts et coordination :*** *entreprendre des recherches stratégiques sur des sujets critiques « horizontaux »; tenir un rôle fédéral de défense des intérêts en innovation plus actif; améliorer la coordination régionale.*

L'Agence procure de l'aide aux PME pour les aider à se mettre sur pied, à prendre de l'expansion et à se moderniser. Elles peuvent ainsi augmenter leur productivité et leur concurrence sur le marché mondial. Pour atteindre ces résultats, l'APECA mettra l'accent sur des thèmes clés précis, notamment maximiser l'impact des investissements de l'APECA, promouvoir et appuyer une productivité améliorée et des stratégies de développement sectorielles, et aménager un environnement propice à de nouveaux investissements.

Activité de programme :
Promotion du développement des PME et renforcement de la capacité économique régionale

Améliorer la capacité de croissance économique de la région au moyen d'une vaste gamme de mécanismes, y compris l'aide au démarrage, à l'expansion et à la modernisation des PME; l'établissement de partenariats avec les universités et d'autres établissements afin d'augmenter les capacités de la région en matière de recherche et développement, la commercialisation et la productivité; l'incitation et la participation à la transition de la région vers l'économie du savoir.

Résultats escomptés : Augmentation de la croissance et de la compétitivité des PME du Canada atlantique.		
Indicateurs :	***Objectifs annuels :*** *(2006-2007)*	
• Taux de survie des sociétés aidées par l'APECA	• de 1 à 2 fois plus élevé que dans les autres sociétés	
• Hausse en pourcentage des salaires dans les sociétés aidées par l'APECA	• de 1,5 à 2 fois plus élevée que dans les autres sociétés	
• Hausse du taux de productivité des clients de l'APECA	• de 1,5 à 2 fois plus élevée que dans les autres sociétés	
Stratégie de mesure du rendement : Analyse des données de Statistique Canada.		
	2006-2007	***2007-2008***	***2008-2009***
Ressources financières (en millions de dollars)	279,6	262,0	259,4
Ressources humaines (ETP)	440	440	440

Promotion du développement des PME et renforcement de la capacité économique régionale grâce à :

- *l'innovation*
- *l'entrepreneurship et le perfectionnement des compétences en affaires*
- *le commerce*
- *l'investissement*
- *le tourisme*
- *les autres formes d'aide aux PME*

Les activités de l'APECA, que ce soit l'investissement dans la recherche-développement, l'acquisition de compétences par les PME et la formation de celles-ci, l'expansion du commerce ou la promotion des investissements étrangers directs et du capital de risque, visent toutes l'amélioration de la force concurrentielle des PME au Canada atlantique. Les petites entreprises créent la plus grande part (60 %) des nouveaux emplois au Canada atlantique, ce qui en fait un élément essentiel du développement économique[4]. Les PME ont malheureusement un taux élevé d'échec au cours de leurs premières années d'existence, et il est donc difficile d'attirer du capital de démarrage et de prendre de l'expansion, en plus d'obtenir les bons conseils. Aider les entreprises à surmonter ces difficultés est l'une des priorités de l'APECA.

[4] *État de la petite entreprise et de l'entrepreneurship dans la région de l'Atlantique – 2005*, Agence de promotion économique du Canada atlantique, p. 29.

l'amélioration de la productivité et les stratégies de développement sectoriel ainsi que créer un environnement propice à de nouveaux investissements. La démarche de développement des entreprises est orientée vers les clients de façon à travailler avec eux d'une manière holistique et à mettre l'accent sur leurs besoins et non sur la promotion de divers programmes ou thèmes.

> ***Priorité clé***
> *Évaluation des priorités sur une base continue pour offrir le meilleur soutien possible aux clients*

Le personnel des bureaux régionaux de l'APECA poursuivra son travail de consultation et de liaison auprès du milieu des affaires dans le but d'obtenir des commentaires de façon continue sur l'efficacité et la pertinence de son travail. Les renseignements obtenus grâce à ses réseaux, à ses activités de liaison et à ses consultations constitueront la base sur laquelle l'Agence évaluera ses priorités de façon continue afin d'offrir le meilleur service possible à ses clients.

région exportent actuellement.

L'économie est de plus en plus axée sur le savoir en raison des nouveaux secteurs des technologies de l'information, des sciences biologiques et de l'aérospatiale ainsi que de l'importance accrue du savoir au sein des secteurs primaires traditionnels.

En dépit de cette progression, il faut encore relever des défis de taille, et des perspectives exceptionnelles de développement existent. Parmi les indicateurs les plus manifestes de cette situation, il faut mentionner le fait que, dans un certain nombre de secteurs, la productivité reste passablement plus faible que celle des principaux pays et des autres régions du Canada. Il est indispensable que les sociétés de la région de l'Atlantique, particulièrement les PME, soient plus compétitives pour assurer leur croissance et pénétrer davantage les marchés d'exportation.

Approche du développement des entreprises axée sur le client

- *Promotion du développement des PME et du renforcement de la capacité économique régionale*
- *Accès à l'information relative aux affaires*

Pour que la productivité s'accroisse, il faut que les entreprises investissent dans la technologie de pointe et la formation des travailleurs et qu'elles accordent une plus grande attention à la commercialisation des résultats de la recherche et du développement (R-D). Il importe que ces sociétés se tournent davantage vers l'exportation, tant pour percer de plus gros marchés que pour se frotter à la concurrence d'entreprises étrangères afin d'acquérir de nouvelles façons de faire des affaires en tablant sur la technologie et le marketing. La difficulté d'accès aux capitaux est l'un des principaux obstacles au démarrage et à l'expansion des PME. L'élimination de ces obstacles, en association avec les partenaires des secteurs public et privé, est une priorité.

En 2006-2007, comme première mesure, l'Agence poursuivra la réorganisation de ses bureaux afin d'assurer une approche améliorée et plus holistique relativement à ses principaux thèmes. Ceci permettra d'offrir des points de service uniques à un grand nombre de ses clients. En outre, l'Agence continue d'améliorer le niveau d'engagement entre ses divers secteurs de compétence fonctionnelle, par exemple en recrutant des experts du commerce pour l'élaboration de mesures visant des secteurs particuliers, comme les jeunes et les femmes.

Grâce à son réseau de bureaux de développement dans la région atlantique, l'Agence continuera son travail auprès de ses clients et des divers ordres de gouvernement afin de maximiser l'accessibilité à de nouvelles sources de financement.

Priorité clé
Approche axée sur le client en coopération avec des partenaires

C'est dans ce contexte que l'Agence travaillera en collaboration avec les parties prenantes et l'industrie afin d'améliorer la croissance et la compétitivité des PME de la région atlantique. En 2006-2007 et dans les années à venir, l'Agence continuera d'exécuter son travail de manière stratégique et mettra l'accent sur les domaines clés, notamment pour *maximiser les retombées des investissements de l'APECA, assurer la promotion et le soutien de*

Section II – Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Résultat stratégique – Développement des entreprises

Amélioration de la croissance et de la compétitivité des PME de la région Atlantique, menant à un accroissement de la productivité, des revenus gagnés et du nombre d'emplois

Résultats escomptés : Croissance des revenus gagnés et des possibilités d'emploi au Canada atlantique.	
Indicateurs :	***Objectif annuel :*** *(2006-2007)*
• Incidence sur la croissance de l'emploi dans les entreprises soutenues par l'APECA	• de 1 à 2 fois plus élevée que dans les autres entreprises
	Objectifs quinquennaux : *(de 2003-2004 à 2007-2008)*
• Augmentation du PIB	• environ un milliard de dollars de plus par année que sans l'aide de l'APECA aux entreprises
• Augmentation du PIB par dollar dépensé par l'APECA	• 4 à 5 dollars en gain du PIB pour chaque dollar dépensé par l'APECA
Stratégie de mesure du rendement : L'atteinte des objectifs quinquennaux sera mesurée par l'analyse des données de Statistique Canada et des systèmes internes au moyen de la modélisation économétrique. Les résultats annuels seront mesurés par l'analyse des données de Statistique Canada.	

	2006-2007	***2007-2008***	***2008-2009***
Ressources financières (en millions de dollars)	282,4	262,0	259,4
Ressources humaines (ETP)	462	440	440

La croissance économique de la région a été positive au cours des dernières années, principalement en raison des exportations accrues et d'investissements dans l'infrastructure, de nouvelles capacités de fabrication et des projets d'exploitation pétrolière et gazière en mer. Les exportations à l'étranger de marchandises du Canada atlantique continuent d'augmenter. Bien que les exportations aient augmenté, il y a encore place à l'amélioration puisque moins de 3 %[3] des petites et moyennes entreprises (PME) de la

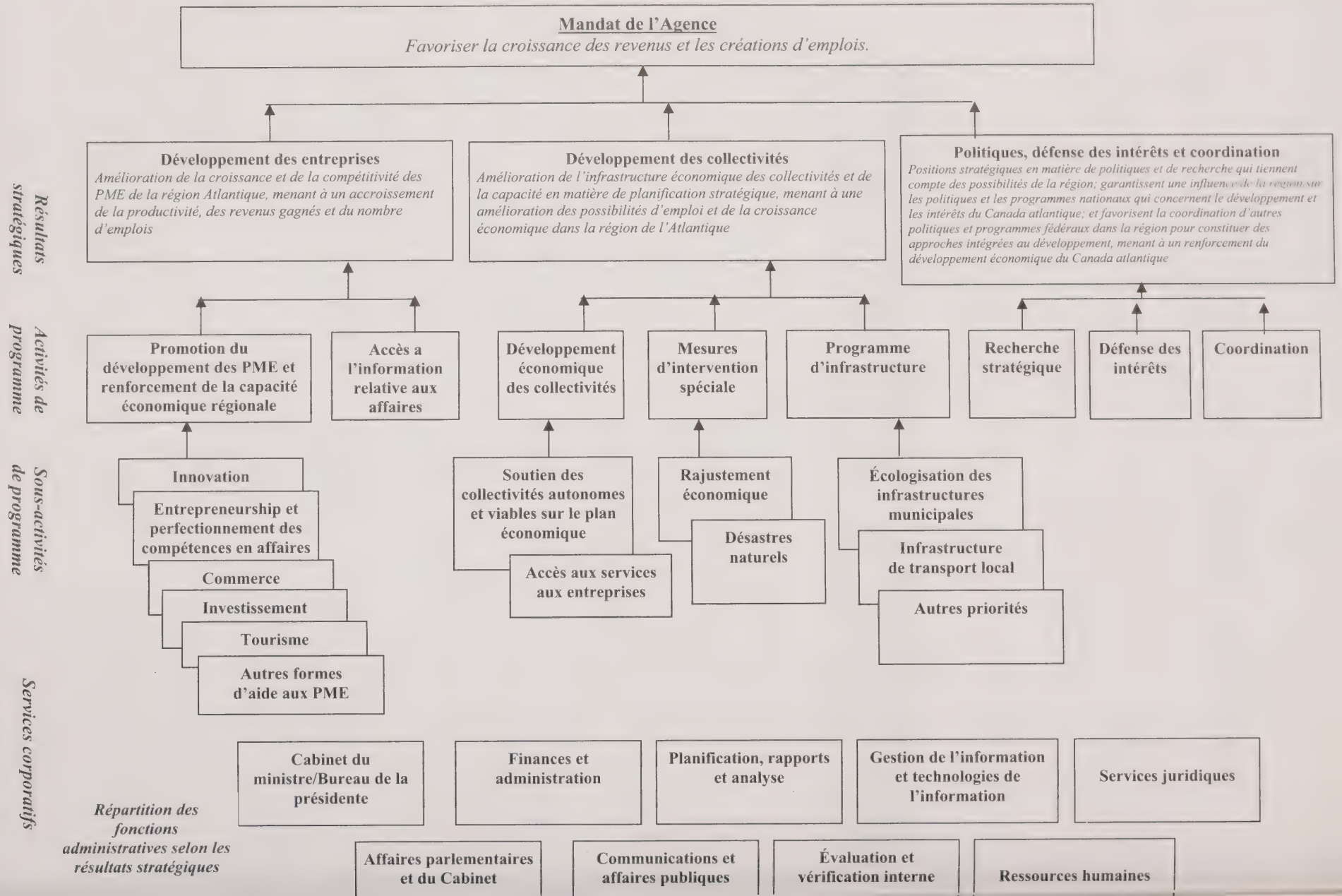
Preuve de croissance économique au Canada atlantique

- ✓ *Les exportations de marchandises du Canada atlantique vers les marchés étrangers continuent d'augmenter avec 80 % des marchandises destinées aux États-Unis en 2004.*
- ✓ *Les exportations se sont accrues de 130 % au cours de la dernière décennie (1994 à 2004).*

Source : Statistique Canada, Base de données sur le commerce international canadien de marchandises.

[3] Source : Statistique Canada, Registre des entreprises et Registre des exportateurs, 2003.

Architecture des activités de programme de l'APECA 2006-2007



Liens entre les activités/résultats de l'APECA et les résultats du gouvernement du Canada

Le rapport annuel du gouvernement du Canada sur le rendement intitulé *Le rendement du Canada 2005* s'articule autour de trois grands secteurs stratégiques, à savoir une économie durable, les fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde. De plus, le rapport de 2005 comprend un chapitre spécial sur les peuples autochtones.

Le tableau ci-dessous illustre la relation entre les résultats du gouvernement du Canada et la contribution de l'APECA à l'égard de leur atteinte.

Résultats du gouvernement du Canada *Le rendement du Canada 2005*	Réponse de l'APECA
Économie :	
Économie axée sur l'innovation et le savoir	Développement des entreprises
Forte croissance économique	Développement des entreprises Développement des collectivités Politiques, défense des intérêts et coordination Stratégie de développement durable
Sécurité du revenu et emploi pour les Canadiens et Canadiennes	Développement des entreprises Développement des collectivités
Marché équitable et sécurisé	Développement des entreprises : - Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires
Environnement propre et sain	Développement des entreprises Développement des collectivités Stratégie de développement durable
Fondement social :	
Culture et patrimoine canadiens dynamiques	Développement des collectivités : - Partenariat culturel et économique du Canada atlantique - Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle - Protocole d'entente avec Industrie Canada sur l'investissement dans la jeunesse acadienne et francophone
Peuples autochtones :	Développement des collectivités : - Développement économique des Autochtones

Le document complet *Le rendement du Canada 2005* se trouve à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/05/cp-rc_f.asp.

Plans et priorités de gestion

L'Agence continuera à mettre en œuvre des mesures visant à renforcer sa responsabilisation et son système de planification. Elle s'engage à :

- améliorer le processus de planification intégrée par une meilleure harmonisation des ressources et des priorités, ce qui entraînera une amélioration de la prise de décision et de meilleurs résultats pour le Canada atlantique. L'approche de planification de l'Agence reposera sur l'architecture des activités de programme;

- veiller à ce que la planification des ressources humaines (RH) soit une composante importante et indispensable du processus de planification des activités de l'Agence, garantissant ainsi la prise des meilleures décisions possibles en matière de RH afin d'atteindre les priorités et les objectifs opérationnels;

- renforcer les systèmes de contrôle de l'Agence par la mise en œuvre de la nouvelle politique sur la vérification interne. De plus, un dirigeant de la vérification sera nommé et, d'ici trois ans, un comité de vérification interne sera formé. Il sera composé de membres provenant du secteur privé et de ministères fédéraux autres que l'APECA.

Gestion des ressources humaines

ETP de l'Agence par exercice		
2006-2007	2007-2008	2008-2009
612	592	592

L'APECA a intégré la planification des ressources humaines dans la planification de ses activités en ajoutant les ressources humaines comme partie obligatoire, essentielle et officielle du processus de planification de l'Agence pour l'exercice 2006-2007 et les exercices subséquents. L'Agence a créé un comité de planification des ressources humaines.

L'intégration est terminée, notamment dans le cadre du forum annuel de planification de la haute direction, et les exigences de planification des ressources humaines sont expressément contenues dans la lettre d'appel de la présidente visant l'établissement des plans opérationnels. La Direction générale des ressources humaines au Siège social joue un rôle de premier plan dans l'exercice de planification des ressources humaines et un examen officiel, une analyse et une synthèse des plans de ressources humaines sont effectués à chaque exercice.

Dans ce cas, tous les ordres de gouvernement doivent collaborer pour relever le défi. Comme le mandat en matière de développement économique de l'Agence est vaste, son réseau établi et ses connaissances de la région approfondies, d'autres ministères et d'autres ordres de gouvernement se tournent souvent vers l'APECA. Le défi pour l'Agence consiste alors à dresser un plan réaliste et éclairé de la situation. Même si la cause donnant lieu à la mesure d'adaptation ne relève pas toujours clairement du mandat de l'Agence, on s'attend habituellement à ce que l'Agence joue un rôle important au niveau des mesures prises.

Pour respecter sa vision du développement des collectivités, l'Agence a déterminé quatre priorités clés sur lesquelles elle consacrera ses efforts au cours de la prochaine année. Ces priorités sont énoncées dans la case de droite.

Priorités clés

- *Approche holistique du développement des collectivités*
- *Facilitation des collaborations avec les partenaires*
- *Renforcement des capacités*
- *Mesures d'adaptation*

Politiques, défense des intérêts et coordination

En tant qu'organisme fédéral responsable du développement économique au Canada atlantique, l'APECA doit jouer un rôle de premier plan pour déterminer les enjeux essentiels auxquels il faut s'attaquer afin d'élargir les perspectives économiques, de relever de nouveaux défis économiques et d'élaborer diverses mesures pour faire en sorte que ces perspectives se réalisent et que ces enjeux économiques soient traités.

Le travail lié aux politiques de l'Agence permet d'informer et de soutenir la prise de décision à l'échelle de l'Agence, du ministre et du gouvernement en procurant des renseignements, des analyses et des conseils avisés. Ce travail donne lieu à une recherche stratégique interne et externe visant les enjeux économiques importants, à l'analyse régulière des enjeux, des tendances, des difficultés et des perspectives de la région ainsi qu'à la participation active des parties prenantes et à la tenue d'activités de consultation comme des tables rondes et des conférences. Une présence stratégique forte dans la région est primordiale pour influencer l'élaboration de politiques nationales.

Dans le cadre de son rôle de défense des intérêts, l'Agence cherche à influencer l'élaboration de politiques, programmes et mesures nationaux pour que ceux-ci tiennent compte des intérêts du Canada atlantique. Le mandat de coordination de l'APECA requiert qu'elle coordonne les politiques et les programmes du gouvernement du Canada liés au développement économique.

Priorités clés

- *Un rôle important dans l'élaboration des politiques et la défense des intérêts*
- *Élaborer une stratégie d'engagement coordonnée*

Développement des entreprises

La *Loi sur l'APECA* stipule que l'Agence doit mettre un accent particulier sur le développement des petites et moyennes entreprises (PME). Par conséquent, l'Agence cherche à mettre à la disposition des entrepreneurs et de ceux qui aspirent à le devenir les outils et ressources dont ils ont besoin.

Les petites entreprises se sont imposées comme des collaborateurs essentiels à la santé économique. Leur force est la souplesse, l'ingéniosité, l'utilisation efficace des ressources limitées et la réactivité au marché. De fait, près de 70 % de l'emploi brut créé par de nouvelles entreprises au Canada atlantique est attribuable aux petites entreprises.[2]

> ***Priorités clés***
> - *Approche du développement des entreprises axée sur le client en coopération avec des partenaires*
> - *Soutien proactif de l'innovation*
> - *Évaluation des priorités sur une base continue pour offrir le meilleur soutien possible aux clients*

Les priorités du développement des entreprises sont axées sur l'amélioration de l'optimisation des ressources et l'obtention des meilleurs résultats pour la population du Canada atlantique. En 2006-2007, l'APECA continuera à travailler à une meilleure intégration de ses programmes avec les besoins des clients et s'efforcera d'aider les clients à avoir accès à d'autres programmes fédéraux, au besoin. L'Agence poursuivra ses interactions avec la clientèle en travaillant avec ses partenaires en vue de consolider les liens avec l'industrie. Par conséquent, l'APECA accorde une importance primordiale au développement et à la collaboration avec d'autres intervenants de la région comme partenaires de la croissance. L'innovation demeure une priorité clé, et l'APECA continuera à appuyer l'innovation de façon proactive en entreprenant des activités stratégiques.

Développement des collectivités

La vision de l'Agence est de créer des collectivités du Canada atlantique viables et durables qui disposent des ressources et de la capacité leur permettant d'assumer l'entière responsabilité de leur propre développement économique. L'Agence agit comme agent du changement pour responsabiliser les collectivités et les aider à atteindre leurs objectifs en matière de développement économique et, éventuellement, accroître les débouchés économiques pour le Canada atlantique. L'Agence travaille en partenariat avec d'autres paliers de gouvernement, d'autres ministères fédéraux, des organismes non gouvernementaux et des groupes communautaires pour multiplier les appuis et coordonner les efforts de développement économique.

Il arrive à l'occasion que les collectivités du Canada atlantique doivent avoir recours à des mesures d'adaptation soudaines ou graduelles en réaction à un choc économique comme la fermeture de la pêche ou des mises à pied importantes chez un gros employeur.

---

[2] *État de la petite entreprise et de l'entrepreneurship dans la région de l'Atlantique – 2005*, Agence de promotion économique du Canada atlantique (données pour la période de 1989 à 2000).

Plans et priorités de l'Agence

Plans et priorités des programmes

Résultat stratégique **Développement des entreprises**					
Résultats escomptés : • Croissance des revenus gagnés et des possibilités d'emploi au Canada atlantique					
Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP)					
2006-2007		2007-2008		2008-2009	
282,4 M$	462 ETP	262,0 M$	440 ETP	259,4 M$	440 ETP
***Priorités clés :** Approche du développement des entreprises axée sur le client en coopération avec des partenaires. Soutien proactif de l'innovation. Évaluation des priorités sur une base continue pour offrir le meilleur soutien possible aux clients.					

Résultat stratégique **Développement des collectivités**					
Résultats escomptés : • Amélioration des perspectives économiques du Canada atlantique					
Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP)					
2006-2007		2007-2008		2008-2009	
81,2 M$	86 ETP	70,0 M$	88 ETP	45,7 M$	88 ETP
***Priorités clés :** Approche holistique du développement des collectivités. Facilitation des collaborations avec les partenaires. Renforcement des capacités. Mesures d'adaptation.					

Résultat stratégique **Politiques, défense des intérêts et coordination**					
Résultats escomptés : • Assurer un leadership en matière de politiques et défendre les intérêts du Canada atlantique dans l'élaboration des politiques et des programmes à caractère économique					
Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP)					
2006-2007		2007-2008		2008-2009	
16,8 M$	64 ETP	16,7 M$	64 ETP	16,7 M$	64 ETP
***Priorités clés :** Rôle important en matière d'élaboration de politiques et de défense des intérêts. Stratégie d'engagement coordonnée.					

*Toutes les priorités sont de nature courante.

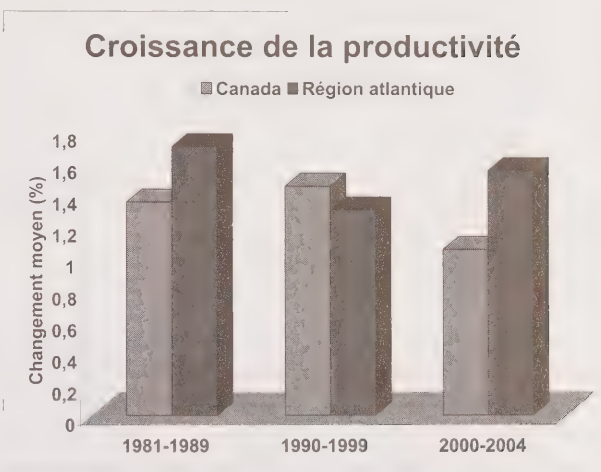
par rapport à toutes les grandes monnaies, y compris le dollar canadien. Cela accroîtrait les difficultés auxquelles font face les exportateurs canadiens.

L'appréciation du dollar canadien depuis la fin de 2002 a mis à rude épreuve les entreprises canadiennes qui misent beaucoup sur le commerce international. Dans le secteur manufacturier, le nombre d'emplois a chuté de 108 000 en 2004 à 99 000 en 2005, une diminution de 9 000 emplois ou de 8,3 %.

Le Canada atlantique fait face à certains défis sociaux et économiques majeurs à court et à moyen termes. Une croissance de la population lente ou négative et une population vieillissante nuiront à la croissance économique, en particulier dans les zones rurales. Des efforts supplémentaires devront être déployés pour augmenter l'immigration afin d'assurer la présence d'une main-d'œuvre adéquate.

Des changements structurels au sein des industries traditionnelles présentent des défis pour l'économie du Canada atlantique. Certaines collectivités qui dépendent des produits de la pêche et de la forêt font face à des défis de taille pour trouver des possibilités d'emplois de remplacement. De plus, les fabricants importants doivent s'adapter à la hausse des coûts de l'énergie pour la production et l'expédition des produits.

La région doit continuer d'augmenter sa compétitivité générale alors que la concurrence mondiale s'intensifie, particulièrement de pays comme la Chine et l'Inde. Pour augmenter la compétitivité de la région, il faudra accroître de façon soutenue les niveaux de productivité. La croissance de la productivité du Canada atlantique était bonne au cours des dernières années; toutefois, la productivité de la main-d'œuvre se situe toujours à 86 % du niveau national. La productivité du secteur de la fabrication, quant à elle, se situe à 76 % du niveau national.



Sources : Statistique Canada
Centre d'étude des niveaux de vie

Afin d'améliorer la productivité, il faut maintenant encourager fortement les entreprises à consacrer plus d'argent à la recherche et au développement, à acquérir de la technologie de pointe, à investir dans la formation des travailleurs et les compétences de gestion et à se tourner davantage vers l'exportation.

Pour obtenir de plus amples renseignements concernant les défis que doivent relever les provinces, consulter la Partie IV.

déclin dans la production et la demande de nombreux produits, explique les faibles résultats en matière d'exportation.

Les produits forestiers souffrent d'une conjoncture difficile en raison de la réduction des prix qui a entraîné un déclin de la valeur des exportations de bois d'œuvre résineux (-13,3 %) et de la faible demande qui a fait baisser les expéditions de papier journal (-2,4 %). Par ailleurs, la valeur des exportations de pâte ont aussi chuté (34,6 %), principalement en raison de la fermeture d'une usine au Nouveau-Brunswick. Les exportations de produits du poisson ont chuté (-11 %) en raison d'expéditions plus faibles des produits du crabe, conséquence du début tardif de la pêche à Terre-Neuve-et-Labrador. Les exportations aux États-Unis, destination de plus de 80 % des expéditions à l'étranger de marchandises du Canada atlantique, ont grimpé de 3,8 %.

L'activité économique du Canada atlantique devrait s'intensifier en 2006 grâce à une année complète de production, tant à la mine de la baie Voisey qu'au champ pétrolifère en mer White Rose. Le secteur manufacturier devrait bien faire alors que l'on prévoit une légère baisse d'activité dans le secteur de la construction puisque les travaux relatifs aux grands projets de 2005 sont achevés. Le secteur des services devrait bénéficier d'une solide augmentation de ses activités en raison de gains réalisés dans les transports, les services aux entreprises et les services personnels. En 2006, le PIB réel du Canada atlantique devrait s'accroître de 3,1 %, et l'emploi, de 1,9 %.

Le Canada atlantique a grandement diversifié son économie au cours des dernières années en saisissant les possibilités de l'économie du savoir. Cette diversification est le résultat de l'émergence des secteurs de la haute technologie qui sont fondés sur le savoir et tournés vers l'exportation, ainsi que le résultat du développement de l'exploitation pétrolière et gazière au large des côtes et d'une nouvelle capacité de transformer les ressources naturelles en produits à valeur ajoutée.

L'apparition des nouveaux secteurs (par exemple les technologies de l'information et des communications; la biotechnologie, les sciences de la vie et les ressources biologiques; l'aérospatiale et la défense; la fabrication de pointe; et les technologies marines) souligne le progrès réalisé dans la région.

Facteurs influant sur le rendement de l'économie

Les perspectives sont généralement positives, mais il existe certains facteurs de risques qui pourraient influencer les perspectives économiques. Ces facteurs, en grande partie externes, sont la volatilité des prix du pétrole, les déséquilibres persistants des soldes du compte courant à l'échelle mondiale et la faiblesse possible des marchés américains clés.

La confiance des consommateurs pourrait être touchée encore davantage si les prix du pétrole continuent d'augmenter, ce qui freinerait les dépenses de consommation et la croissance économique. Le déficit à la fois imposant et persistant du compte courant des États-Unis pourrait entraîner une dépréciation encore plus marquée du dollar américain

de nouvelles entreprises au Canada atlantique étaient attribuables à des petites entreprises[1].

Le Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique (PICA) – *La deuxième vague* est une approche moderne, à grande échelle, du développement économique. Cette mesure permettra à l'Agence de poursuivre sur la lancée du succès de la première phase du PICA par des actions importantes comme :

- Investir dans l'innovation – Le Fonds d'innovation de l'Atlantique investira un montant supplémentaire de 300 millions de dollars en recherche et développement au Canada atlantique.
- Investir dans les collectivités – Le Fonds des collectivités innovatrices investira 175 millions de dollars dans les collectivités de la région.
- Investir dans les gens – L'APECA investira 50 millions de dollars dans des mesures afin de favoriser l'entrepreneurship et le développement des affaires en plus de développer, d'attirer et de conserver les compétences dans la région.
- Investir dans le climat des affaires – L'APECA investira 65 millions de dollars dans des mesures conçues pour rendre le climat plus propice à la croissance des entreprises au Canada atlantique.

Environnement économique

À la suite d'une hausse de 1,4 % en 2004, l'activité économique au Canada atlantique a pris de la vigueur en 2005, avec un accroissement du produit intérieur brut (PIB) réel de 2,2 %. On estime que les activités des entreprises de production de biens ont augmenté de 2 % en 2005, grâce à une activité minière beaucoup plus forte, principalement dans la production du minerai de fer et en raison de la mise en exploitation de la mine de la baie Voisey. L'activité du secteur de la construction a ralenti, au moment où les travaux des projets White Rose et de la baie Voisey tiraient à leur fin. L'activité des entreprises de services a connu une bonne progression (2,4 %) en 2005, sauf dans les domaines des services aux entreprises et des services personnels où elle a été modérée.

Le marché du travail du Canada atlantique s'est amélioré légèrement en 2005, enregistrant une hausse de 2 500 emplois. Le taux de chômage a chuté de 10,7 % en 2004 à 10,4 %, pour atteindre son plus bas niveau au cours des trente dernières années.

Les exportations de biens du Canada atlantique vers les marchés étrangers ont augmenté de 5,3 % au cours des dix premiers mois de 2005. Sauf pour ceux liés à une forte augmentation de la valeur des expéditions de produits raffinés du pétrole (29,1 %) en raison des prix plus élevés de l'énergie, les résultats de la région au chapitre des principales exportations ont en général subi une baisse en 2005. Les exportations de produits non énergétiques ont chuté de 3,4 %. La force du dollar canadien, combinée à un

[1] *État de la petite entreprise et de l'entrepreneurship dans la région de l'Atlantique – 2005,* Agence de promotion économique du Canada atlantique.

À l'échelle nationale, l'Agence s'acquitte de ce mandat en défendant les intérêts et en faisant valoir les priorités et les préoccupations de la région de l'Atlantique auprès de ses vis-à-vis fédéraux, dans le but de veiller à ce qu'ils en tiennent compte dans les décisions stratégiques et les investissements qui ont un impact direct sur l'économie des provinces de l'Atlantique.

L'APECA prend aussi part à plusieurs initiatives horizontales. Elle est l'organisme directeur d'Équipe Canada Atlantique et du Programme de promotion du commerce extérieur. De plus, l'Agence est partenaire de plusieurs initiatives horizontales dirigées par les autres ministères fédéraux. Le tableau 8 de la section III du présent rapport renferme de plus amples renseignements sur les mesures horizontales.

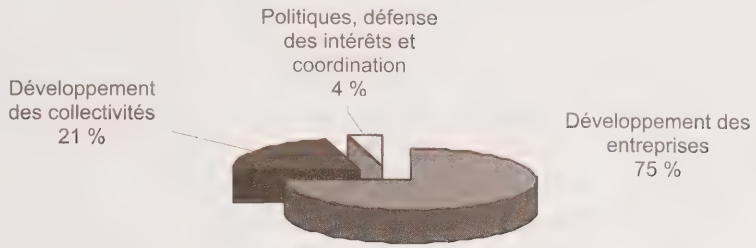
À l'échelle régionale, l'APECA effectue des travaux de recherche et d'analyse stratégiques pour aider à créer le fondement intellectuel d'une approche stratégique complète à l'égard du développement régional. De plus, l'Agence joue un rôle clé en coordonnant des stratégies, des mesures et des programmes de développement qui visent les quatre provinces de l'Atlantique. Pour ce faire, elle travaille en étroite collaboration avec les gouvernements provinciaux, de même qu'avec les universités, les instituts de recherche, les associations d'entreprises et les autres parties prenantes de la région, afin de réduire le double emploi et de maximiser l'incidence des efforts déployés.

À l'échelle locale, l'Agence travaille avec ses partenaires pour fournir aux collectivités les outils et les ressources dont elles ont besoin pour bâtir des économies plus autonomes. Les partenariats constituent un élément majeur non seulement dans l'exécution des programmes et des activités de l'APECA, mais aussi dans l'élaboration des programmes et des politiques. L'APECA a établi des partenariats avec le secteur privé, des universités et des organismes non gouvernementaux, ainsi qu'avec tous les ordres de gouvernement.

L'Agence œuvre également au niveau local pour stimuler la croissance et la compétitivité des entreprises du Canada atlantique au moyen d'un éventail de programmes et de services conçus pour augmenter les démarrages, l'expansion et la modernisation d'entreprises.

Consciente de la corrélation de plus en plus étroite entre l'innovation et la productivité, l'Agence accorde de l'importance, dans l'exécution de ses programmes, à la recherche-développement, à l'adoption de nouvelles technologies et au perfectionnement des compétences, et elle s'emploie davantage à faciliter l'accès aux capitaux dont les entreprises ont besoin pour investir dans l'innovation. Le Fonds d'innovation de l'Atlantique demeure un élément moteur qui a contribué à la récente intensification des travaux de recherche-développement dans la région de l'Atlantique. Le Programme de développement des entreprises et divers autres programmes de l'APECA aident des milliers d'entrepreneurs à se lancer en affaires et à prendre de l'expansion, à optimiser leurs débouchés sur les marchés intérieurs et à l'étranger ainsi qu'à mettre au point de nouveaux produits touristiques, en plus d'améliorer les pratiques de gestion des affaires afin de croître et d'être compétitif au sein de l'économie mondiale. Ces programmes revêtent une importance stratégique. Dans les années 1990, 70 % des emplois créés par

Dépenses prévues par résultat stratégique, pour 2006-2007 (exprimées en pourcentage du total)



Environnement opérationnel

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) est le volet du gouvernement fédéral qui engage des partenariats avec la population de la région en vue d'y améliorer la situation économique des collectivités. Pour ce faire, l'Agence adopte une stratégie régionale qui vise à accroître le rendement économique et à accentuer la compétitivité de la région. En collaborant avec tous les ordres de gouvernement, le secteur privé, les universités et les organismes non gouvernementaux, l'APECA s'efforce de promouvoir les possibilités économiques et l'innovation pour répondre aux besoins des entreprises, des organisations, des particuliers et des collectivités du Canada atlantique.

Créée en 1987, l'APECA offre une panoplie de programmes et de services conçus pour rendre le climat plus propice à la croissance des entreprises. L'Agence veille sans cesse à ce que les entrepreneurs de la région disposent d'une vaste gamme de moyens et de ressources de développement à toutes les étapes du cycle de vie de leur entreprise, depuis le moment où ils songent à se lancer en affaires jusqu'à celui où ils planifient la croissance et l'expansion. L'APECA est un organisme fédéral différent des autres; son mandat et sa structure organisationnelle ont été déterminés à l'issue de consultations avec des Canadiens et Canadiennes des quatre provinces de l'Atlantique. Pour la première fois de l'histoire, un organisme fédéral voué au développement économique régional du Canada atlantique a son siège social dans la région.

L'APECA adopte une approche dynamique pour déceler les occasions favorables qui se présentent et pour aider la région à surmonter les obstacles qui l'empêchent de croître. Elle reconnaît ainsi qu'une économie prospère dépend d'un certain nombre de facteurs. Grâce à son approche globale à l'égard du développement économique régional, l'Agence peut relever les défis économiques structurels sous-jacents de façon efficace et équitable.

Renseignements sommaires

Raison d'être

Le mandat de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique est défini à la partie I de la Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique, L. R. G-5.7, aussi appelée Loi sur l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Elle a pour objet de « favoriser les possibilités de développement économique du Canada atlantique et, plus particulièrement, la croissance des revenus et les créations d'emplois dans cette région ».

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Ressources financières (en millions de dollars)	380,4	348,7	321,8
Ressources humaines (ETP)	612	592	592

Résultats stratégiques

L'Agence a défini trois résultats stratégiques qui tiennent compte de son mandat visant à favoriser la création d'emplois et la croissance des revenus gagnés au Canada atlantique.

Développement des entreprises – Amélioration de la croissance et de la compétitivité des petites et moyennes entreprises de la région Atlantique, menant à un accroissement de la productivité, des revenus gagnés et du nombre d'emplois.

Développement des collectivités – Amélioration de l'infrastructure économique des collectivités et de la capacité en matière de planification stratégique menant à une amélioration des possibilités d'emploi et de la croissance économique dans la région de l'Atlantique.

Politiques, défense des intérêts et coordination – Positions stratégiques en matière de politiques et de recherche qui tiennent compte des possibilités de la région; garantissent une influence de la région sur les politiques et les programmes nationaux qui concernent le développement et les intérêts du Canada atlantique; et favorisent la coordination d'autres politiques et programmes fédéraux dans la région pour constituer des approches intégrées du développement, menant à un renforcement du développement économique du Canada atlantique.

Modifications apportées à l'Architecture des activités de programme de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique

Des modifications mineures ont été apportées à l'Architecture des activités de programme (AAP) de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique depuis l'exercice 2005-2006. Ces modifications ont été apportées dans le seul but de refléter plus précisément la nature des activités. Aucune modification n'a été apportée à la structure de l'AAP.

Architecture des activités de programme 2006-2007 *(les modifications sont indiquées en caractères* ***gras****)*

Résultat stratégique	Activité de programme	Sous-activité de programme
Développement des entreprises	**Promotion du développement des PME et renforcement de la capacité économique régionale**	Innovation
		Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires
		Commerce
		Investissement
		Tourisme
		Autres formes d'aide aux PME
	Accès à l'information relative aux affaires	
Développement des collectivités	Développement économique des collectivités	
	Mesures d'intervention spéciale	
	Programme d'infrastructure	
Politiques, défense des intérêts et coordination	**Recherche stratégique**	
	Défense des intérêts	
	Coordination	

Déclaration de la direction

Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2006-2007 de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapports énoncés dans le *Guide pour la préparation de la partie III du Budget des dépenses 2006-2007 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement*.

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Il est fondé sur la structure de responsabilisation approuvée de l'Agence, telle qu'elle est illustrée dans sa Structure de gestion des ressources et des résultats.
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et fiables.
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints grâce aux ressources et aux pouvoirs accordés.
- Il fait état des données financières en fonction des prévisions de dépenses approuvées par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Monique Collette, présidente
Agence de promotion économique du Canada atlantique

Section I – Survol de l'Agence

Message du ministre

Le gouvernement s'ingénie à changer les choses pour vrai, à créer des possibilités et à bâtir un Canada solide et unifié. L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) a un rôle important à jouer à ce niveau. Une économie prospère au Canada atlantique contribue à un Canada fort.

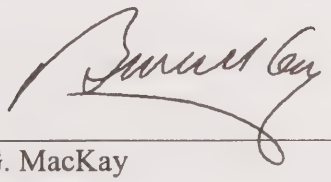
L'APECA continuera de miser sur ses programmes de développement économique qui sont axés sur le développement des entreprises, le développement des collectivités et la défense des intérêts.

L'APECA s'ingéniera à optimiser les retombées de ses investissements au chapitre du développement des entreprises en stimulant la croissance et la compétitivité des petites et moyennes entreprises. Elle contribuera à accroître la productivité des entreprises en investissant dans l'innovation, l'acquisition de compétences et l'expansion du commerce.

L'APECA collaborera avec les universités de la région de l'Atlantique, avec d'autres ministères gouvernementaux et avec le secteur privé à des activités stratégiques visant à promouvoir l'innovation et la commercialisation. Cette collaboration est cruciale pour améliorer la compétitivité globale du Canada atlantique et pour créer des emplois intéressants afin d'empêcher l'exode des jeunes – l'avenir de notre région.

Depuis près d'une vingtaine d'années, l'APECA vise à créer des occasions de développement économique pour les quatre provinces du Canada atlantique en s'attaquant aux problèmes économiques et régionaux de façon stratégique, en mettant des ressources en commun et en apportant une perspective régionale aux enjeux nationaux.

Des collectivités solides, une économie dynamique et des débouchés pour la population du Canada atlantique – voilà les priorités qui orientent l'Agence, qui, avec ses partenaires, travaille dans l'intérêt de la région de l'Atlantique et du Canada.



Peter G. MacKay
Ministre
Agence de promotion économique du Canada atlantique

Tableaux et modèles 58
Tableau 1 : Dépenses prévues de l'Agence et équivalents temps plein 58
Tableau 2 : Ressources par activité de programme 60
Tableau 3 : Postes votés et législatifs 61
Tableau 4 : Services reçus à titre gracieux 61
Tableau 5 : Sources de revenus non disponibles 61
Tableau 6 : Besoins en ressources par direction 62
Tableau 7 : Programmes de paiements de transfert 62
Tableau 8 : Initiatives horizontales 63
Tableau 9 : Stratégie de développement durable 64
Tableau 10 : Vérifications et évaluations internes 66

SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT 69

Enjeux économiques provinciaux 69

Portefeuille des contributions remboursables du PDE (Mis à jour en décembre 2005) 71

Programmes du gouvernement et enjeux liés à la gestion 72
1. Conseils fédéraux régionaux 72
2. Article 41 de la Loi sur les langues officielles 74
3. Mesure d'amélioration des services, prestation de services axés sur les citoyens 75

Gestion axée sur les résultats 76

Services corporatifs 78

INDEX 81

Table des matières

SECTION I – SURVOL DE L'AGENCE 1

Message du ministre 1

Déclaration de la direction 2

Modifications apportées à l'Architecture des activités de programme de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique 3

Renseignements sommaires 4
Raison d'être 4
Environnement opérationnel 5
Environnement économique 7
Plans et priorités de l'Agence 10
Plans et priorités des programmes 10
Plans et priorités de gestion 13
Liens entre les activités/résultats de l'APECA et les résultats du gouvernement du Canada .. 14

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE 17

Résultat stratégique – Développement des entreprises 17
Activité de programme : Promotion du développement des PME et renforcement de la capacité économique régionale 20
Sous-activité de programme : Innovation 22
Sous-activité de programme : Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires 24
Sous-activité de programme : Commerce 26
Sous-activité de programme : Investissement 28
Sous-activité de programme : Tourisme 31
Sous-activité de programme : Autres formes d'aide aux PME 33
Activité de programme : Accès à l'information relative aux affaires 35

Résultat stratégique – Développement des collectivités 37
Activité de programme : Développement économique des collectivités 40
Activité de programme : Mesures d'intervention spéciale 42
Activité de programme : Programme d'infrastructure 44

Résultat stratégique – Politiques, défense des intérêts et coordination 45
Activité de programme : Recherche stratégique 48
Activité de programme : Défense des intérêts 50
Activité de programme : Coordination 53

SECTION III – INFORMATION ADDITIONNELLE 55

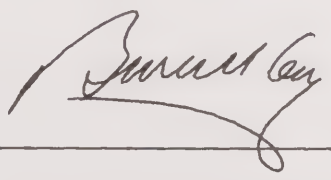
Renseignements sur l'organisation 55
Responsabilisation 55
Conseil de promotion économique du Canada atlantique 56
Organisation de l'Agence 56
Principales responsabilités 57

Agence de promotion économique du Canada atlantique



2006-2007
Budget des dépenses

Partie III – Rapport sur les plans et priorités



Ministre
Agence de promotion économique du Canada atlantique

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2006

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Sans frais : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Courriel : publications@tpsgc.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2007-III-81
ISBN 0-660-62965-8

BUDGET DES DÉPENSES

Agence de promotion économique du Canada atlantique

Budget des dépenses
2006-2007

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Government
Publications

ESTIMATES

Canada Border Services Agency

2006-2007
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2006

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

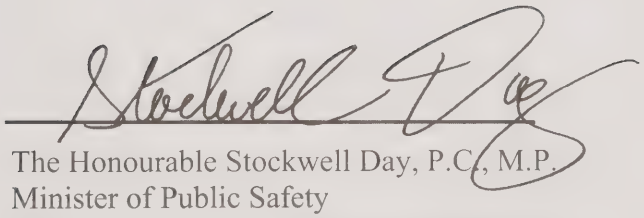
Telephone: 613-941-5995
Toll free: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
E-mail: publications@pwgsc.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2007-III-120
ISBN 0-660-63034-6

Canada Border Services Agency

2006-2007 Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



The Honourable Stockwell Day, P.C., M.P.
Minister of Public Safety
(Public Safety and Emergency Preparedness)

Table of Contents

SECTION I – OVERVIEW 1

Minister's Message 2

President's Message 3

Management Representation Statement 5

Summary Information 6

Overview — who we are 7

Our operating environment — what we do 8

Departmental plans and priorities 11

SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES 15

Preface 16

Program activity: Security 17

Program activity: Access 23

Program activity: Science- and Technology-based Innovation 27

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION 31

Organizational information 32

Table 1: Departmental Planned Spending and Full-time Equivalents 33

Table 2: Program Activities 34

Table 3: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates 35

Table 4: Services Received Without Charge 36

Table 5: Summary of Capital Spending by Program Activity 37

Table 6: Sources of Respendable and Non-respendable Revenue 38

Table 7: Resource Requirement by Branch 40

Table 8: Details on Project Spending 41

Table 9: Internal Audits and Evaluations planned for 2006-2007 42

SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST 43

Preface 44

Strong internal and external relationships 44

A modern management regime 44

Appendix A: Other programs and services 48

SECTION I – OVERVIEW

Minister's Message



I am pleased to provide Parliament with my first Report on Plans and Priorities as Minister of Public Safety.

The Canada Border Services Agency (CBSA) is part of the Public Safety portfolio, which includes the Royal Canadian Mounted Police, the Canadian Security Intelligence Service, the Correctional Service of Canada and the National Parole Board. Working collectively in an integrated fashion, the Department and portfolio agencies are dedicated to protecting Canadian families and their communities, to securing our borders and to increasing our preparedness to address public health threats.

To help meet these safety and security needs, the recent Budget 2006 provides $1.4 billion over two years to protect Canadian families and communities. Funding is being provided to the portfolio for such initiatives as increasing the number of police officers on the street; preventing youth crime with a focus on guns, gangs and drugs; arming border officers and eliminating work-alone situations; and enhancing our capacity to deal with catastrophes and other emergencies.

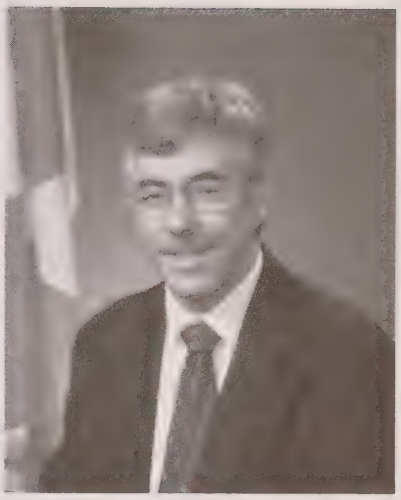
Our government is committed to ensuring that the CBSA and its employees have the resources, the training and the tools they need to meet the Agency's dual mandate of securing the border and facilitating the flow of lawful trade and travel. We will accomplish this by moving forward on the next generation of innovative border management solutions supported by the latest science and technology.

Key to our success will be developing strong partnerships. Our collaborative work with our North American neighbours — the United States and Mexico — in the context of the Security and Prosperity Partnership will ensure that our borders are safe, reliable and secure. In addition, our work with stakeholders in many sectors to facilitate trade and promote transparency will contribute to a more prosperous and competitive Canada.

I would like to thank the men and women of the CBSA for their professionalism, enthusiasm and commitment to excellence.

The Honourable Stockwell Day, P.C., M.P.
Minister of Public Safety

President's Message



I want to begin by underlining the hard work and dedication of our employees. They are at work at ports of entry, in our communities and overseas protecting Canadians and contributing to our quality of life. I see their successes each day — from seizures of contraband and illicit firearms and the detention and removal of people who are a threat to Canada to the evacuation of fellow Canadians from Lebanon, even at the risk of their own safety. It is with great pride that I look upon their achievements. My challenge is to provide them with the support, resources and tools needed to continue to do their job well.

The Canada Border Services Agency (CBSA) plays a central role in ensuring safe communities and protecting our national and economic security. Since 2003, we have built a new organization and transformed how Canada's borders are managed and the tools with which we do this work.

Much of what has changed would not be immediately visible to the traveller arriving at the border. Working with our domestic and international partners, this Agency has fundamentally changed how we manage risk. We are transforming into a flexible, connected, intelligence-based organization.

We are leveraging advance information, we are enhancing our analytical capacity, we are developing and deploying new technologies, and we are establishing new partnerships both at home and around the world. All of this effort helps our officers to identify and target their efforts at high-risk people and goods while facilitating the flow of legitimate trade and travel.

By building on this progress, there is much more the Agency can do to contribute to Canada's security and economic prosperity.

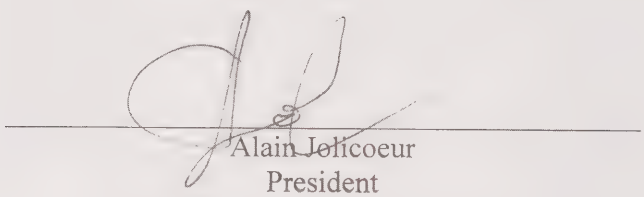
The border serves as both the symbolic and physical manifestation of Canadian sovereignty. It will also remain a critical line of defence to interdict threats to our communities and to our national security. In an increasingly global economy, the border is also seen as a potential liability to Canada's productivity and competitiveness if not managed well.

Our geography, our level of economic integration and the nature of the threats presented mean how we achieve our security and facilitate commerce may be quite different at the border and ports of entry to the United States than at the North American perimeter. Canada and the United States have a common interest to protect and facilitate the movement of people and commerce to and within North America. Our shared commitment is reflected in the Security and Prosperity Partnership of North America (SPP). Much of what the Agency does in the near to medium term will be shaped by the SPP.

Budget 2006 provided significant new funding to address the priority SPP initiatives and to enhance the CBSA's law enforcement posture. This new funding will help the Agency to eliminate work-alone situations, which we expect to complete over the next three years.

Importantly, we are also beginning the process of arming our officers, with the first fully trained officers expected to be deployed by the fall of 2007. I cannot overstate the significance of the change this will bring to the face of the Agency. I am committed to implementing the arming of our officers in a way that protects both their safety and that of Canadians.

This Agency has achieved much in its first three years, and we will continue to evolve. We will continue to transform how Canada's borders are managed. Our vision is a smart border and a smart organization.



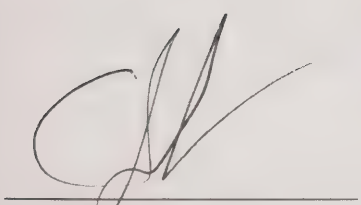
Alain Jolicoeur
President
Canada Border Services Agency

Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2006-2007 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canada Border Services Agency.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in *Guide for the Preparation of Part III of the 2006-2007 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports.*

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidelines;
- It is based on the Agency's approved Program Activity Architecture structure as reflected in its Management Resources and Results Structure;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat in the RPP.



Alain Jolicoeur
President

Canada Border Services Agency

Summary Information

CBSA Vision: A smart border, a smart organization.

CBSA Mandate: The Agency is responsible for providing integrated border services that support national security and public safety priorities and facilitate the free flow of persons and goods, including animals and plants, that meet all requirements under the program legislation.

CBSA Mission: To ensure the security and prosperity of Canada by managing the access of people and goods to and from Canada.

We will be successful if we achieve our:

CBSA Strategic Priorities 2006-2007 to 2008-2009

Effective delivery of programs and services
Innovating for the border of the future
Strong internal and external relationships
A modern management regime

We will gauge our success through the achievement of our:

Strategic Outcome
Efficient and effective border management that contributes to the security and prosperity of Canada

We will manage our business through our:

Integrated Border Services

Security | **Access**

Science- and Technology-based Innovation

Corporate Management and Direction

We will be guided by our:

Core Values
Integrity, Respect and Professionalism

Priorities 1 and 4 are considered to be "ongoing" as they were explicitly identified in previous CBSA planning documents tabled in Parliament. Although Priorities 2 and 3 are considered "new," they consolidate existing priorities and support the CBSA's future strategic direction.

Financial resources (thousands of dollars):

2006-2007	2007-2008	2008-2009
1,467,030	1,461,035	1,513,351

Human resources (Full Time Equivalents (FTE)):

2006-2007	2007-2008	2008-2009
12,763	12,900	13,312

Overview — who we are

Since December 2003, the Canada Border Services Agency (CBSA) has been an integral part of the Public Safety and Emergency Preparedness portfolio, which was created to protect Canadians and maintain a peaceful and safe society. The CBSA brought together related functions and staff that were formerly part of the Canada Customs and Revenue Agency, Citizenship and Immigration Canada and the Canadian Food Inspection Agency.

The CBSA's benefit to Canadians

The *Canada Border Services Agency Act* gives the CBSA the mandate to provide integrated border services that support national security and public safety priorities and facilitate the free flow of persons and goods, including animals and plants, that meet all requirements under the program legislation.

The Agency employs intelligence-gathering and information-sharing techniques with our domestic partners and international counterparts in order to protect Canadians from threats to public safety and health.

Even as the CBSA enhances border security, it is developing measures and programs to expedite legitimate transborder movement. The fluid movement of people and goods travelling into and out of Canada is essential to our national economic vitality.

The CBSA employs a program of responsible enforcement, and an effective sanctions regime that may be applied to persons and groups that contravene Canadian border laws. These deterrents promote compliance and provide a level playing field for all travellers and traders.

The CBSA is a cost-effective, transparent and accountable agency. We demonstrate fiscal prudence to Canadians by sound comptrollership, internal audits and program evaluations.

Our operating environment — what we do

The CBSA provides integrated border services that balance the needs to support national security and public safety priorities with the facilitation of cross-border movement of legitimate trade and travellers. In order to do so, we constantly identify, analyse and mitigate risk. Every day, our employees make thousands of real-time decisions that affect the security and prosperity of Canadians.

We have a workforce of approximately 13,000 employees, including over 7,200 uniformed officers, providing services at some 1,200 points across Canada and 39 international locations.

We manage 119 land border crossings and operate on a 24/7 basis at 61 land border crossings and nine international airports. Our officers perform marine operations at three major ports in Halifax, Montreal and Vancouver. We also process and examine international mail at three mail centres located in Vancouver, Toronto and Montreal.

We process an average of 266,000 travellers entering Canada each day.

In 2003-2004, we processed more than 92 million travellers. The number increased to 95 million in 2004-2005 and the upward trend continued in 2005-2006, when we processed 97.1 million travellers (highway, air, marine and rail.)

We collect an average of $9.1 million in import duties and $63.7 million in GST/HST each day. The value of cross-border trade with the U.S. alone averages $1.9 billion a day. An average of 18,200 trucks arrive from the U.S. every day, with 10,600 of them processed through southern Ontario border crossings. We also process an average of 77,900 courier shipments daily.

We administer more than 90 acts, regulations and international agreements, many on behalf of other federal departments and agencies, the provinces and the territories.

Among them are the:

- *Citizenship Act*
- *Criminal Code*
- *Customs Act*
- *Customs Tariff*
- *Excise Act*
- *Excise Tax Act*
- *Export and Import Permits Act*
- *Food and Drugs Act*
- *Health of Animals Act*
- *Immigration and Refugee Protection Act*
- *Plant Protection Act*
- *Proceeds of Crime* (Money Laundering) *and Terrorist Financing Act*
- *Special Import Measures Act*

CBSA responsibilities:

- We administer legislation that governs the admissibility of people and goods into and out of Canada.
- We establish how people and goods move through our borders.
- We detain those people who may pose a threat to Canada.
- We remove people who are inadmissible to our country, including those involved in terrorism, organized crime and war crimes or crimes against humanity.
- We interdict illegal goods entering or leaving the country.
- We protect food safety and the environment by stopping prohibited or hazardous products arriving at our air, land and sea ports.
- We promote Canadian business and economic benefits by administering trade legislation and trade agreements to meet Canada's international obligations.
- We enforce trade remedies that help protect Canadian industry from the injurious effects of dumped and subsidized imported goods.
- We administer a fair and impartial redress mechanism.
- We promote Canadian interests in various international forums and with international organizations.
- We collect applicable duties and taxes on imported goods.

Our partners and stakeholders

In collaboration with our partners, we contribute to the health, security and economic prosperity of Canadians. In line with the nature of our work, the CBSA enjoys strategic partnerships with many government departments and agencies at home and abroad. Dependable and timely communications with partners and stakeholders are critical to minimizing risk and maximizing economic advantage for Canadians. Our key strategic partners include Transport Canada, Citizenship and Immigration Canada, the Department of Foreign Affairs and International Trade, the Immigration and Refugee Board of Canada, Health Canada and the Canadian Food Inspection Agency, in addition to our Public Safety and Emergency Preparedness portfolio partners such as the Royal Canadian Mounted Police, the Canadian Security Intelligence Service, Public Safety and Emergency Preparedness Canada and Correctional Service of Canada.

Consultation with our stakeholders is a vital component of our approach to border management. To this end, the Canada Border Services Advisory Committee (CBSAC) was created in the fall of 2005 to provide independent advice and to serve as a sounding board on major trends and developments that may affect the management of Canada's border, as well as the priorities, business and operations of the CBSA. Committee members were recruited at the senior level from sectors and groups reflecting CBSA business lines and activities. The CBSAC comprises some 26 stakeholders representing the private sector, the immigration community, travellers, academia and the general public.

The CBSA is also committed to consulting Canadian commercial stakeholders on strategies, policies, operational programs and administrative procedures that govern and affect Canada's commercial trade. These consultations promote mutually beneficial collaboration between the CBSA and the Canadian commercial trade community on border matters to the benefit of Canada, the Canadian economy and Canada's trade sector.

In support of this commitment, the Border Commercial Consultative Committee (BCCC) was formed to provide CBSA officials and commercial stakeholders with a forum for dialogue on Canada's border operations. The BCCC is composed of 27 of the CBSA's major private sector stakeholder organizations, and is expected to meet at least twice a year.

Our key partners and stakeholders include:

Government

- Department of Public Safety and Emergency Preparedness Canada and the other portfolio partners (e.g., Canadian Security Intelligence Service, Royal Canadian Mounted Police, Canada Firearms Centre, Correctional Service of Canada, and National Parole Board)
- Other federal departments and agencies (e.g., Citizenship and Immigration Canada; Canada Revenue Agency; Canadian Food Inspection Agency; Immigration and Refugee Board of Canada; Passport Office; Department of Foreign Affairs and International Trade; Health Canada; Public Health Agency of Canada; Justice Canada; Canadian International Development Agency; Department of Finance; Privy Council Office; Treasury Board Secretariat; Canadian International Trade Tribunal; Transport Canada; regional development agencies; etc.)
- Provinces and territories and municipalities (including police forces)
- U.S. government agencies, including the U.S. Department of Homeland Security, U.S. Customs and Border Protection, and U.S. Immigration and Customs Enforcement
- The governments of Australia, Brazil, China, the European Union, India, Japan, Mexico, South Africa and the United Kingdom.

Stakeholders and advisors

- Canada Border Services Advisory Committee
- Border Commercial Consultative Committee
- Bridge, port and airport authorities
- International organizations (e.g., World Customs Organization; World Trade Organization; Asia-Pacific Economic Cooperation; Group of Eight; Four Country Conference; Intergovernmental Consultations on Asylum, Refugee and Migration Policies; United Nations High Commissioner for Refugees; International Air Transport Association; International Civil Aviation Organization; International Maritime Organization, etc.)
- Industry, transportation, trade and tourism associations, chambers of commerce
- Non-governmental organizations (e.g., Canadian Red Cross, Canadian Council of Refugees, Cross-Cultural Roundtable on Security, ethno-cultural groups, etc.)
- Academic and research communities

Departmental plans and priorities

For 2006-2007 to 2008-2009, the CBSA developed a Three-year Strategic Plan which sets out four strategic priorities that support our strategic outcome, which, in turn, supports broader Government of Canada priorities. Our priorities reflect the federal government's commitments to safe and secure communities, a fair and secure marketplace, and a strong and mutually beneficial North American partnership.

We employ approaches that allow us to focus on unknown or high risks to Canada, while expediting travel and trade for known and low-risk people and goods. Through the application of science, technology and innovative practices, the CBSA is able to strengthen its capacity to protect the security and prosperity of Canadians.

We also apply a multiple borders approach that "pushes the borders out" by screening, targeting and interdicting inadmissible people and goods as early as possible in their travel to Canada, beginning overseas; developing intelligence through the use of automated risk analysis; analytical tools and risk management; and administering alternative inspection programs to facilitate the movement of low-risk people and goods.

Strategic Priority 1: Effective delivery of programs and services

Since our creation, we have clearly recognized the importance of continuing to deliver programs and services to our clients, partners and stakeholders, and this will continue to be one of our strategic priorities for the next three years. In so doing, we will go forward in contributing to the Government of Canada's commitment to provide a fair and reliable marketplace, while tackling crime to ensure safe and secure communities for all Canadians.

As announced in Budget 2006, this year, the CBSA will begin the process of providing front-line border services officers with side arms and the required training for their use. This will involve the development of operational and human resources policies, training requirements, the identification of tools and equipment, and options for training facilities. The CBSA is also committed to ensuring that our front-line officers are not required to work alone, and we will ensure adequate staffing levels and the provision of proper tools, training and support. First steps will include a review of current work-alone sites to determine operational impacts and human resource requirements. Budget 2006 announced $101 million over two years to begin the work of arming officers and eliminating work-alone situations.

The CBSA will continue to work towards ensuring quality, consistency and fairness in the delivery of our programs and services. For example, in 2006-2007, we will seek financially prudent approaches to improve our programs, processes and systems in the interest of protecting Canadians. We are continually improving our operational processes to maximize fiscal responsibility and our contribution to national security. The CBSA will continue to strengthen its intelligence and enforcement capacity and enhance its resources, tools and technology to reduce the threats inherent to terrorism, smuggling, organized crime and communicable disease.

In terms of emergency preparedness planning, the CBSA is working with its partners in the U.S. to develop coordinated protocols at the border in the event of an unexpected disaster and/or increased alert levels. We will engage key stakeholders and conduct joint training and exercises with our American counterparts, with the goal of providing travellers and traders with a sense of

predictability in how border agencies will react in an emergency situation. We will also coordinate with key partners and stakeholders to ensure the appropriate steps are taken to reduce the possibility of avian influenza or pandemic influenza from reaching Canada. This will include developing and implementing plans, training and readiness exercises to allow the CBSA to continue delivering its mandate of border protection in the face of such threats.

Results statement for this priority: *The CBSA will increase its ability to identify and interdict high- and unknown-risk people and goods, while expediting the flow of low-risk travellers and trade.*

Strategic Priority 2: Innovating for the border of the future

The operating environment of the CBSA is one of ever-shifting challenges and opportunities. To prepare for the road ahead, we will employ more evidence-based decision-making, modern technology and innovative approaches. We will improve our ability to provide strategic policy analysis and advice on domestic and international issues. We are seeking new and creative solutions to the challenges we face by employing approaches that increase our presence abroad and "push the borders out".

To further advance our innovation agenda, the Government of Canada is committed to a strong and mutually beneficial partnership with the U.S. and Mexico through the Security and Prosperity Partnership of North America. As a result of the new funding included in Budget 2006 announcements, the CBSA will receive $240 million over the next two years to help fund some of the highest profile innovative initiatives under the Security and Prosperity Partnership of North America, such as:

- *E-Manifest* builds upon the Advance Commercial Information (ACI) initiative, and will allow transporters, importers and agents to transmit to the CBSA real-time advance data about cargo shipments to identify high-risk shipments before their arrival by rail or at the land border.

- *Passenger Name Record (PNR)* "Push" will allow more effective advance information gathering from airlines, about people destined for Canada. The "push" or direct transfer of data is new – currently, the CBSA "pulls" the PNR data from the air carriers' systems, which is less than optimal from a privacy perspective. This initiative is about getting the right information at the right time. It is critical for the CBSA, because it improves the ability of the Agency to detect high-risk travellers before they reach Canadian borders.

- *NEXUS Air* facilitates the passage of low-risk trusted travellers into Canada and the U.S. It was piloted at Vancouver International Airport from November 30, 2004, to April 2006, using iris biometric technology. The initial membership goal of 3,000 clients was exceeded within seven months of operations by 22 percent, which indicates the program's success. The expansion seeks to roll out the bi-national pilot project to seven additional major airports across Canada.

- *Partners in Protection (PIP):* Canada is committed to working with the U.S. and its counterpart program, Customs-Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT), to ensure that both countries' requirements remain compatible, to support joint efforts for a more

secure supply chain, and to provide the appropriate benefits to facilitate cross border trade. Harmonized program requirements will result in a more streamlined process for participants from private industry.

- *Business Resumption Protocols* involves the CBSA and the U.S. Customs and Border Protection developing coordinated business resumption protocols at the border in the event of a terrorist act, natural disaster or increased border alert levels. It consists of an operational component and a supporting information technology security and continuity component.

In December 2004, the U.S. announced the Western Hemisphere Travel Initiative (WHTI) that will require all persons entering the U.S. to carry passports or alternative secure documentation proving their citizenship and identity. The WHTI requirement will be applied to all air and marine travel after January 8, 2007, and will be expanded to all land border crossings after December 31, 2007.

The CBSA is coordinating the Canadian response to the WHTI. The intent is to harmonize an interdepartmental effort to finalize the Government of Canada policy with respect to document standards for entry into Canada and then work in collaboration with the U.S. on an integrated approach.

The Canadian response will focus mainly on processing people at land borders, which is the activity most affected by the initiative. We will outline a vision for the future direction of the land border, including various options for documentation and implementation. Over the next year, we will continue to advance Canadian concerns and study policy considerations as we work with the U.S.

Results statement for this priority: *An increased use of evidence- and science-based solutions will contribute to improved security at our borders and greater economic prosperity.*

Strategic Priority 3: Strong internal and external relationships

An approach that builds and leverages strong partnerships and alliances is critical to how the CBSA is working toward a secure border of the future. The CBSA oversees many international agreements and administers more than 90 acts and regulations, many on behalf of the provinces, territories and other federal departments and agencies.

The CBSA relies on partnerships to achieve its mandate and deliver programs and services. We will strengthen relationships with stakeholders, partners, clients, employees and their representatives. We will open dialogue and enhance communications internally and externally, with an emphasis on transparency and effective outreach strategies. We will also strive to build new relationships and more durable linkages with federal partners to bolster our already excellent rapport with the U.S., and support the Government of Canada commitment to a strong and mutually beneficial North American partnership.

Results statement for this priority: *The CBSA will have stronger partnerships and agreements, internationally, with our stakeholders, our clients and employees.*

Strategic Priority 4: A modern management regime

The CBSA is firmly committed to accountability and sound stewardship of resources, and putting strategies and frameworks in place to deliver on this priority. A modern management regime underpins our strategic priorities to deliver programs and services effectively, plan for the border of the future, and develop strong internal and external relationships.

The Government of Canada has placed a significant emphasis on the need for strong controls and accountability. We are developing strategies and frameworks to solidify our governance and accountability frameworks, and manage corporate systems, information and technology effectively. This includes implementing a management control framework as a means of linking various Treasury Board portfolio frameworks such as the Management Accountability Framework, Integrated Risk Management Framework, and Modern Comptrollership. Strong and comprehensive corporate planning, performance measurement, program evaluation and internal audit functions are cornerstones of a robust accountability regime.

Our skilled and knowledgeable workforce is our strength — we will continue to furnish our employees with the tools, training and support they need to pursue excellence on the job. We will implement human resources strategies to ensure that appropriate recruitment, development and training programs are in place to support the business of the CBSA and its employees and to foster a culture of learning and linguistic duality. We will also establish a robust regime of values and ethics to reinforce the *Values and Ethics Code for the Public Service* and our organizational values of integrity, respect and professionalism.

Results statement for this priority: *The delivery of the CBSA's mandate will be supported by a strong governance and integrated planning structure, underpinned by a robust values and ethics regime.*

SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES

Preface

In accordance with Treasury Board requirements, the CBSA has adopted a Program Activity Architecture (PAA) that includes all activities undertaken by the Agency and provides a structure to ensure that they are aligned with our mandate and priorities. The CBSA PAA reflects our operations and includes our strategic outcome and four program activities.

CBSA Program Activity Architecture

Strategic outcome:

> Efficient and effective border management that contributes to the security and prosperity of Canada

Program activities:

> Security
> Access
> Science- and Technology-based Innovation
> Corporate Management and Direction

Each of these program activities has related sub-activities and sub-sub-activities. The descriptions in the following pages provide context for understanding our work and the breadth of all our activities over the planning period. Under the "Key Programs and Services" headings within each program activity, we highlight specific programs or services selected to illustrate the planned activities we will undertake in this fiscal year.

In keeping with Treasury Board Secretariat direction, we have not reported on the Corporate Management and Direction program activity in this section. For further information on this program activity and its links to departmental priorities, please see Section IV, Other Items of Interest.

Program activity: Security

The goal of the Security program activity is to ensure the safety and security of Canadians, within the context of the government's security agenda, through effective and efficient border management.

Departmental priorities supported by the Security program activity

The Security program activity supports three of the CBSA's strategic priorities: effective delivery of programs and services, innovating for the border of the future and strong internal and external relationships.

Financial resources (thousands of dollars):

2006-2007	2007-2008	2008-2009
557,500	545,567	599,793

Human resources (Full Time Equivalents (FTE)):

2006-2007	2007-2008	2008-2009
4,236	4,274	4,667

Description

The Government of Canada is committed to the safety and protection of Canadians and their communities. As Canada's first line of defence, ensuring the safety and security of Canadians is a vital component of the CBSA's work. Whether posted abroad, working at the front-line, or interacting with other law enforcement agencies, CBSA officers exercise constant vigilance in protecting our borders from all manner of threats. The Security program activity encompasses CBSA programs and initiatives that ensure the safety and security of Canadians through effective and efficient border management, all within the context of the government's security agenda. This program activity is divided into two sub-activities: Intelligence and Enforcement.

Sub-activity: Intelligence

The CBSA relies on intelligence-based decision making to identify high-risk travellers and contraband goods bound for Canada. In accordance with our multiple borders approach, the CBSA screens people and goods at several points along the travel continuum, at the earliest opportunity overseas, through transit, and on arriving at the Canadian border. Receiving and reviewing documentation in advance improves our ability to target and interdict inadmissible people and goods, and acts as a deterrent to those contemplating illegal immigration activities or the importation of goods that pose a threat to public health and safety. The Intelligence sub-activity includes initiatives related to the collection, analysis, distribution and sharing of intelligence regarding threats to national security, including terrorism, counter proliferation, war crimes, organized crime, smuggling, fraud and irregular migration. It also includes guiding and

coordinating our intelligence operations across Canada and abroad, and providing direct support to our front-line officers.

Sub-activity: Enforcement

One of the primary functions of CBSA front-line officers is to identify and take appropriate enforcement action to minimize the risks of dangerous people and goods entering and remaining in Canada. Through the Enforcement sub-activity, we provide guidance in the enforcement of all border legislation, ensuring enhanced national security by developing appropriate policies and procedures and by equipping border officers with the tools they need to do their jobs, such as modern contraband detection equipment and x-ray and gamma-ray equipment. This work also includes building key partnerships with domestic and international law-enforcement agencies, promoting partnerships and sharing information. Additional responsibilities related to this sub-activity include: the investigation of individuals who commit offences counter to Canadian border legislation; the making of recommendations for prosecution; and the detention and removal of people who have no legal right to remain in Canada, especially those who pose a threat to Canadian society.

Security: key programs and services

CBSA's focus within this program activity is the delivery of Security programs at the border. Of the $557.5 million in planned spending in 2006-2007 for Security, $299.1 million is allocated to our Operations Branch to support our regional activities directly. In addition to this, examples of specific activities under the Security program activity that we will pursue in 2006-2007 are included below:

Migration Integrity Officer Network

The CBSA has 45 Migration Integrity Officers (MIOs) located in 39 key locations abroad. The Migration Integrity program encompasses intelligence gathering, analysis and reporting related to visa or immigration application fraud, organized crime, irregular migration, public security and terrorism, and war crimes and crimes against humanity. Migration Integrity program policy is aimed at protecting the integrity of the Canadian immigration selection system, the refugee determination process, and the safety, security and good order of Canadian society, including the interdiction of persons inadmissible to Canada. Information is gathered through a network of contacts with host-country officials, officials from other governments in the designated region, airline personnel and law enforcement agents and is used by CBSA senior management, operational staff and other government departments such as Citizenship and Immigration Canada.

The MIOs also support the integrity of the overseas immigration program through anti-fraud activities, which include identifying fraud indicators for Visa Officers and conducting site visits in connection with suspicious applications. MIOs also provide training to local airlines and authorities to identify false and altered travel documents. These officers maintain a steady flow of information and are key to CBSA's building sound intelligence concerning illegal migration patterns and trends, while ensuring the integrity of Canada's immigration program.

In 2006-2007, we will continue to work with our partners at Citizenship and Immigration Canada and the Department of Foreign Affairs and International Trade to support our employees abroad. We will also enhance the information-sharing protocols used by our officers abroad, the CBSA's National Risk Assessment Centre, CBSA headquarters, and other government departments. Our success will continue to be measured through a range of performance indicators, such as: the percentage of improperly documented travellers intercepted before departure, reporting from MIOs, feedback from partners and statistical information in monthly activity reports.

Canada's Modern War Crimes Program

Canada has affirmed that it is not and will never become a safe haven for persons involved in war crimes, crimes against humanity or other reprehensible acts, regardless of when or where they occurred. This is consistent with domestic legislation as well as with Canada's commitment to international justice. Canada's War Crimes program is an initiative coordinated with the CBSA, the RCMP, the Department of Justice, and Citizenship and Immigration Canada. The CBSA program deals solely with modern-day war criminals (i.e., post-World War II).

Within the provisions of the *Immigration and Refugee Protection Act*, the CBSA takes a three-pronged approach in dealing with modern-day war criminals:

1. preventing suspected war criminals from reaching Canada by refusing their immigrant, refugee or visitor visa applications from abroad;
2. excluding them from the refugee determination process in Canada; and
3. removing, through the immigration admissibility hearing process, war criminals who have already entered Canada.

In 2006-2007, the CBSA and its program partners will continue to implement their realigned priorities to provide a highly effective service to protect Canadian values. The program partners have developed a Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF) to guide them over five years in the two pillars of the program: operational coordination and allegation management. Within CBSA, we will measure our success in terms of the number of persons complicit in war crimes or crimes against humanity who are refused visas to enter Canada, removed from Canada, or excluded from the refugee determination process as a result of their prior actions. In 2006-2007, we will also focus increasingly on international liaison activities, forming partnerships with other like-minded countries to share information and best practices to maximize program effectiveness.

Removals

The protection and the safety of Canadians is a top priority for the CBSA. The CBSA's removal priorities continue to be security threats to Canada, such as allegations of terrorism, organized crime and crimes against humanity, serious criminality, followed by criminality, failed refugee claimants, and other people who did not comply with the *Immigration and Refugee Protection Act.*

The CBSA may remove from Canada any person who is found to be inadmissible to Canada. There are three types of removal orders and each has different consequences. Departure and exclusion orders are usually issued in less serious situations, whereas persons removed by a deportation order are permanently barred from returning to Canada unless they receive written permission from an officer designated by the Minister of Citizenship and Immigration. Once a removal order has been issued, the CBSA removes the person from Canada as soon as possible, taking into account the rights of individuals for redress under the Act, and taking the appropriate security measures where necessary.

As part of the Four Country Conference, Canada, the U.S., Australia and the United Kingdom are coordinating their efforts to encourage countries to honour their international obligation to accept the return of their nationals. Increased cooperation has been established with the U.S. in particular, including joint charter flights for high-risk removals. In 2006-2007, we will continue to explore collaborative means for removals, in addition to tracking the number of removals of persons who have no legal right to remain in Canada.

The CBSA will make the most effective and efficient use of its resources by focusing on the removal of high-risk individuals. We will assess our success through the number of inadmissibility reports written, the number of arrests made, and the number of removals concluded.

Criminal investigations

The safety of Canadians is enhanced by the investigation and prosecution of border security offences, such as the use of fraudulent documents to gain access to Canada, and the smuggling or unlawful import or export of controlled, regulated or prohibited goods. Pursuing crimes related to the movement of goods promotes economic security, ensures the business community maintains confidence in Canada's trade and border legislation, and promotes a level playing field for Canadian businesses.

With the integration of border services at the front lines, the CBSA has reviewed its criminal investigation activities. For greater security and efficiency, we will take on responsibility for the majority of immigration criminal investigations, as well as for certain criminal investigations related to importing food, plant and animal commodities at airports and land borders. These activities will be added to the variety of criminal investigations already undertaken in relation to the import and export of goods. We will put these changes into effect in 2006-2007.

This integrated approach will allow us to concentrate on CBSA law enforcement priorities. We will gauge the success of integrating our investigation programs by the numbers of investigative referrals received, cases investigated and prosecutions conducted by the Department of Justice.

Partners in Protection

Through the Partners in Protection (PIP) program, the CBSA and private industry have combined efforts to enhance border security, combat organized crime and terrorism, increase awareness of customs compliance issues, and help detect and prevent contraband smuggling.

Under this program, the CBSA has developed strategic partnerships with private industry to secure the flow of low-risk, legitimate goods and travellers across our border. By signing a goodwill arrangement with the CBSA, a business or organization commits to developing a joint plan of action, conducting security assessments, participating in awareness sessions and consulting with the CBSA. The arrangement aims to enhance the security of the partner business or organization, facilitate the exchange of information between partners, and develop joint awareness and information initiatives.

The PIP program is currently undergoing a review and evaluation to assess its effectiveness, to ensure compliance with the World Customs Organization (WCO) Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade and to identify possible avenues to make PIP and the U.S. counterpart program, Customs-Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT), more compatible. The CBSA has confirmed its commitment to implement the Framework of Standards adopted by the WCO in June 2005. The WCO Framework of Standards requires the establishment of minimum security criteria for customs-to-business partnership programs to qualify member companies for designation as authorized economic operators. These standards were developed to address potential terrorist threats and transnational organized crime. Mandatory minimum security requirements are a main feature of both the WCO Framework of Standards and the U.S. C-TPAT program.

In order to meet the requirements of greater compatibility with C-TPAT and comply with WCO requirements, the PIP program will require a major transformation. Additional funding for this program was announced in Budget 2006. Once funding is provided to the CBSA, PIP membership requirements, regional delivery capacity, officer training, operational and administrative support, and enforcement measures will be re-examined and upgraded to provide a much stronger and more effective security program.

Financial resources ($ thousands):

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Operations	299,146	292,751	321,849
MIO Network	5,561	5,561	5,561
Modern War Crimes	6,748	6,748	6,748
Removals	19,280	19,280	19,280
Criminal Investigations	18,838	18,838	18,838
Radiation Detection (Marine Security)	4,942	4,936	4,935
Partners in Protection	3,737	3,227	3,237

Human resources impact

Supporting the CBSA innovation agenda and associated action plans such as the Security and Prosperity Partnership of North America (SPP) means that there is an ongoing demand on our organization for specific skills related to border management. Development of new national and international programs and systems requires input from employees with recent relevant field

experience. At the same time, these skill sets are required to maintain our operations in the regions at the ports of entry and abroad. Our challenge is to balance the need for skilled employees to develop new programs and systems and to ensure a skilled and knowledgeable workforce in the field through adequate internal and external recruitment strategies.

Other programs and services

For a list of other programs and services that contribute to this program activity, please see Appendix A.

Program activity: Access

The goal of the Access program activity is to ensure the lawful flow of people and goods, promote compliance with border legislation, and ensure a level playing field for legitimate trade and travel.

Departmental priorities supported by the Access program activity

The Access program activity supports the CBSA departmental priorities of effective delivery of programs and services, innovating for the border of the future and strong internal and external relationships.

Financial resources (thousands of dollars):

2006-2007	2007-2008	2008-2009
768,271	784,680	784,217

Human resources (Full Time Equivalents (FTE)):

2006-2007	2007-2008	2008-2009
7,996	8,070	8,086

Description

The mandate of the CBSA is to ensure the lawful flow of trade and travel, while protecting the safety and security of Canadians and supporting Canada's prosperity. Access to Canada and the Canadian market is a vital component of that role, and the CBSA is committed to maintaining the programs and services that facilitate the entry of low- or known-risk people and goods. The Access program activity includes those CBSA functions that ensure the lawful flow of people and goods, promote compliance with border legislation, and ensure a level playing field for legitimate trade and travel. This program activity consists of four sub-activities, Trade, Goods, People/Travellers, and Recourse. This program activity includes the delivery of front-line operations, as well as policy direction and guidance related to the processing of people and goods at our borders.

Sub-activity: Trade

One of the key elements of the CBSA's border management responsibilities is the administration of a facilitative and transparent trade program that supports the competitiveness of Canadian business. This includes the development and delivery of national programs and policies relating to the administration of international trade agreements and domestic legislation with respect to trade in commercial goods. The national trade program also provides functional guidance and interpretation for CBSA officers in the field, and for the importing community. Some of the specific activities include tariff classification; valuation and origin; administering trade incentives; refusing entry of prohibited importations; collecting duties and taxes; taking anti-

dumping and countervailing actions; conducting origin audits; and conducting compliance verification activities to ensure compliance with the law.

Sub-activity: Goods

By managing the entry of thousands of trucks, ships and aircraft carrying millions of dollars in goods arriving at Canada's borders each day, the CBSA serves a vital role in ensuring access to the Canadian economy. In support of the ever-increasing volumes of trade, within this sub-activity, we develop and deliver national programs and policies related to the admissibility and processing of goods. This includes providing outreach services to importers and working with multiple federal partners to administer an extensive variety of legislation. Our officers working in the highway, air, marine, postal and courier modes conduct inspections to ensure compliance with all border laws.

Sub-activity: People/Travellers

Developing and delivering national programs and policies related to the admissibility and processing of people/travellers and their goods includes customs processing as well as the processing of plant, animal and food products accompanying individuals at the border. We also develop the policies, procedures, alliances and working partnerships needed to maintain immigration border control, while facilitating the entry of lawful people. CBSA officers are responsible for examining foreign nationals seeking entry into Canada, and for making appropriate decisions regarding their status. Within this sub-activity, we are working to explore all options to simplify and accelerate the entry process for eligible individuals, including alternative inspection programs and low-risk traveller programs such as NEXUS Highway, Air and Marine, and CANPASS Air.

Sub-activity: Recourse

Fair treatment and a commitment to the rights of the individuals and groups with whom we interact are fundamental pillars of our relationships. Within this sub-activity, the CBSA develops recourse-related programs and policies and delivers the administrative review of CBSA decisions related to trade programs and enforcement sanctions. Our goal is to provide clients with fair, impartial and timely resolution of disputes. Our recourse programs provide policy and procedural clarification not only to the importing/exporting community, but also to federal and international partners on border management matters. Through this sub-activity, we also manage the appeals process for disputes before the Canadian International Trade Tribunal, the Canadian Human Rights Commission and the courts. Our recourse programs ensure a level playing field for travellers and traders.

Access: key programs and services

This program activity is substantial, encompassing regional border operations, headquarters and support services involved in managing access to Canada. Of the $768.3 million in planned spending for Access in 2006-2007, $577.9 million has been allocated to our Operations Branch for activities in the regions. Given the scope of these activities, it is vital that we work to understand our current operating environment and processes fully, and look for new and innovative ways to improve the processing of people and goods. To this end, we are reviewing

and modernizing our frameworks for the movement of people and goods, and for our core services.

Financial resources ($ thousands):

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Operations	577,893	590,236	589,888

The following examples represent some of the activities under the Access program activity that we will pursue in 2006-2007:

Movement of People Framework ($506,000 in 2006-2007)

The objective of the Movement of People Framework is to develop a long-term strategy for the movement of people across Canada's borders. The Framework is a combination of program review and strategic visioning that will examine CBSA business processes to integrate customs, immigration and food inspection functions. This will allow us to determine the best way to use our innovative inspection programs to improve the processing and streaming of persons arriving at our borders, expediting the flow of low-risk travellers and concentrating on high-risk travellers. In 2006-2007, we will conduct a study of the primary inspection line and secondary inspection functions to develop more efficient and effective processes. This will allow us to identify strengths and weaknesses of current business flows and develop statistical performance and compliance measures that take into account business needs and the requirements of other government departments.

Movement of Goods Framework ($500,000 in 2006-2007, including AMPS)

The objective of the Movement of Goods Framework is to confirm a defined commercial direction with respect to the movements of goods across Canada's borders. The Framework is a combination of program review and strategic visioning that will ensure that we have the policy and regulatory framework to support initiatives such as Free and Security Trade (FAST) and Advanced Commercial Information most effectively. For these innovative programs to be successful, we must have confidence in the integrity of our programs and processes and know that they will meet our future needs. Therefore, in 2006-2007, we will begin the review of all our policies and programs related to commercial goods, including the licensing of customs brokers, cash management, warehouse and carrier, cargo and release policies, and other government department requirements. Reviewing policies and programs related to commercial goods in a modern border management context will allow us to ensure that they are consistently developed, harmonized and applied. We will also initiate reviews of the postal and courier programs and our special service regulations.

Administrative Monetary Penalty System (AMPS)

The Administrative Monetary Penalty System (AMPS) provides a means for the CBSA to ensure that goods are properly reported, duties and taxes paid, and accurate trade statistics are collected. We accomplish this by issuing civil monetary penalties for infractions of customs legislation and regulations.

In 2006-2007, we will conduct consultations within the CBSA and with representatives of the trade community. This will allow us to begin simplifying the penalty system for our clients and make it easier for our officers to administer. We will work towards a fair, transparent and consistent penalty system that is adaptable to new and emerging programs. Our planned improvements will result in fewer cancelled penalties and client complaints as the process for Canadian importers will be simpler. This review will be funded through the Movement of Goods Framework.

Core Services Policy Review ($351,000 in 2006-2007)

The constant increase in international trade and travel has meant an increase in requests for new and enhanced publicly funded services. To meet these demands and ensure a fair and equitable approach, the CBSA will review its approach to publicly funded core services and services provided on a cost-recovery basis. In 2006-2007, we will determine options for a policy framework for defining publicly funded and privately funded services. We will also develop economic models to assess the potential economic benefits of new services. This will allow for the best distribution of CBSA resources to provide services where they are most needed.

Human resources impact

Managing the flow of people and goods at the border places constant demands on the CBSA's human resources capacity. Operating in a 24/7 environment means that we must maintain our staffing levels with a knowledgeable, representative workforce. We will work to strengthen the CBSA's ability to provide services in both official languages in all regions.

Other programs and services

For a list of other programs and services that contribute to this program activity, please see Appendix A.

Program activity: Science- and Technology-based Innovation

The goal of the Science- and Technology-based Innovation program activity is to support efficient and effective border management, and to protect Canadians from existing risk and emerging threats through the design, development, implementation, delivery and maintenance of cost-effective technology and scientific solutions in partnership with the other program activities.

Departmental priorities supported by the Science- and Technology-based Innovation program activity

The Science- and Technology-based Innovation program activity supports the CBSA departmental priorities of effective delivery of programs and services, innovating for the border of the future, strong internal and external relationships and a modern management regime.

Financial resources (thousands of dollars):

2006-2007	2007-2008	2008-2009
141,259	130,788	129,341

Human resources (Full Time Equivalents (FTE)):

2006-2007	2007-2008	2008-2009
531	556	559

Description

The Science- and Technology-based Innovation program activity implements new methods and ideas to improve the quality of service provided to gather and analyse advance information, deliver innovative solutions in a timely manner, lessen the compliance burden, and facilitate legitimate trade and travel. It includes a diverse range of scientific, analytical and technology services and solutions for the CBSA to help identify and interdict high-risk people and goods, collaborate and share information with program partners, and provide systems and scientific solutions to process people and goods effectively in a risk-based environment. This program activity also provides laboratory and scientific services that include forensic and scientific research and analytical and technical advice to support the CBSA in achieving its mandate.

Sub-activity: Business Solutions/Projects

Included in this sub-activity are the design, development and implementation of science and technology solutions to support delivery of border services. We use our expertise and an innovative approach to interpret business requirements and translate them into technological and science-based solutions for effective border management. This includes new systems for facilitating the entry of travellers and goods, such as NEXUS and FAST, and risk-assessment systems supporting border security. We also place a strong emphasis on planning and

architecture to maximize efficiency and ensure interoperability with other systems within CBSA and with external partners.

Sub-activity: Information Technology Infrastructure and Operations

Innovative, reliable systems are essential for effective border management. Within this sub-activity, we provide secure information technology (IT) infrastructure, maintain quality performance of operational systems, and operate and maintain national systems supporting the movement of people and goods arriving at our borders. This includes researching security-based technological solutions and best practices to increase the effectiveness and efficiency of border operations, security and enforcement. We also provide support to users in the field and partners in other organizations.

Sub-Activity: Laboratory and Scientific Services

The CBSA is proud of its world-class laboratory, which offers a diverse range of scientific, analytical and research advisory services. Within this sub-activity, we provide laboratory and scientific services to the CBSA and other external partners, departments and agencies. Our research into scientific products and solutions aids to modernize border management further, and increase the effectiveness and efficiency of border operations, particularly in relation to security and enforcement. We also have the capacity to perform in-house physical and chemical analysis of industrial commodities and forensic examination of documents.

Science- and Technology-based Innovation: key programs and services

The following are examples of activities under the Science- and Technology-based Innovation program activity that we will pursue in 2006-2007:

Information Technology Infrastructure and Operations/Enhancements and Maintenance

The CBSA maintains and enhances over 50 national systems that operate on a 24/7 basis to support commercial and traveller programs, ensuring high availability of critical systems to the CBSA staff and stakeholders. Within this program activity, we are working to standardize and share IT infrastructure across client groups, applications and business lines. This program activity provides a partnership with Canada Revenue Agency and Citizenship and Immigration Canada to leverage capabilities, facilities and existing technologies and to share costs of implementing new technologies.

The CBSA will establish a number of key components of its IT infrastructure strategy to provide a framework for future investments and management of information technology and systems, including the development of policies and sourcing options.

Financial resources ($ thousands):

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Information Technology Infrastructure and Operations	117,697	106,943	105,496
Enhancements and Maintenance	23,562	23,845	23,845

The majority of expenditures under the Science- and Technology-based Innovation program activity will ensure the ongoing operation, maintenance and enhancement of 51 critical and 47 non-critical applications and provide analytical, research, forensic and scientific advisory services to CBSA and its partners.

The financial resources for many of the initiatives developed under this program activity are reported under the Security and Access program activities. Examples of initiatives that span Science- and Technology-based Innovation and Security or Access program activities are:

Radiation Detection Equipment ($4.9 million in each of 2006-2007, 2007-2008 and 2008-2009)

The CBSA uses a variety of technology to help prevent contraband and dangerous goods from entering Canada. The use of contraband-detection technology enables CBSA officers to conduct effective, non-intrusive inspections, and allows us to focus on high-risk individuals and goods. Over the past several years, the CBSA has made significant investments in technology, which assists border officers in detecting drugs, weapons, explosives and other dangerous goods. These investments have included innovative ion scanners that can identify trace amounts of narcotics; remote-operated vehicles for underwater inspection of marine vessels; and gamma-ray systems for scanning the contents of baggage, marine containers, rail cars or trucks.

Within this context, the CBSA has also developed the capacity to screen for radioactive materials at critical border points in its highest-risk modes. The Radiation Detection Project is an initiative intended to safeguard Canada's trade and to combat terrorism. It enhances the safety of workers, who might be exposed to radiation from dangerous goods, and protects critical infrastructure at border points, which might be the targets of terrorism. To this end, CBSA has introduced both hand-held and mobile systems for detecting radiation in cargo entering Canada. It has also purchased fixed or "portal" radiation detectors and has begun installing them at various sites across Canada. These portals enable radiation detection in an automated, comprehensive and non-intrusive manner.

In 2006-2007, the CBSA will undertake a significant expansion of this radiation portal network at four ports of entry. The success of this project will depend on working closely with other law-enforcement agencies and industry stakeholders to ensure effective implementation of the new portals.

Planned spending for Radiation Detection Equipment is included in the Security program activity.

Enhancements to the Commercial Risk Assessment System ($3.6 million in 2006-2007)

Historically, the targeting process has been labour intensive and burdened by a paper-based environment. In order to achieve faster, more efficient processing with better risk-management capability, the CBSA has developed an enhanced risk-assessment system that is capable of automated screening of advance commercial information. This enhanced risk-assessment system has already been implemented in the marine mode and will be expanded to cover all shipments arriving by air in 2006-2007.

System enhancements will continue to build on the CBSA's electronic manifest-processing capability to support a fully electronic system for goods processing. These enhancements will result in the capability of assessing every electronic cargo transaction in air mode, and will provide CBSA officers with greater flexibility to address new and emerging risks, and contribute to the safety of Canadians. When fully implemented, our officers will use this enhanced risk-assessment tool to provide the CBSA with additional strategic risk analysis.

Enhancements to the Travellers Risk-assessment System ($31.3 million in 2006-2007)

We are improving our risk-assessment system to allow CBSA officers to perform risk assessments on both vehicles and travellers at land-border crossings across Canada. This enhanced risk-management assessment process at land borders will improve the accuracy of information captured when people arrive in Canada, and allow officers to access both CBSA and Citizenship and Immigration Canada enforcement databases quickly to ensure that they have the information required to process travellers efficiently and effectively.

Advance Interdepartmental Reporting Initiative ($2.0 million in 2006-2007; $4.2 million in 2007-2008; $3.8 million in 2008-2009)

The Advance Interdepartmental Reporting Initiative enables the CBSA to work with federal and industry partners to expand advance electronic reporting to administer the programs of other government departments and agencies at the border.

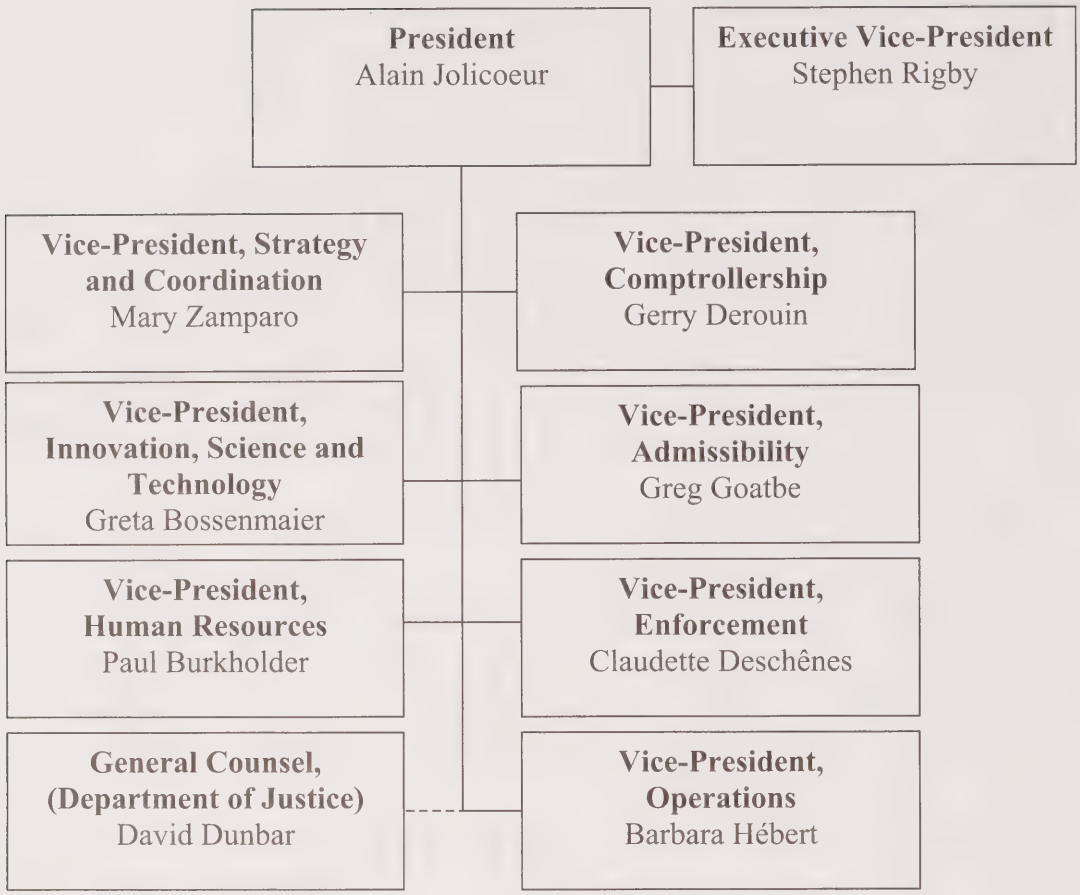
CBSA will consult federal and industry partners to identify candidate programs for single-window processing. We will identify data requirements for agriculture and health-related federal programs and work to harmonize these requirements with the CBSA, using the World Customs Organization's Customs Data Model.

Human resources impact

The cutting-edge programs and initiatives we are developing require specialized technological and scientific capabilities. To support our evidence-based, decision-making capacity, we employ experts in fields such as technology, chemistry, physics, engineering and mathematics. The information technology field is extremely competitive, and the CBSA must maintain a top-notch workforce composed of experienced and knowledgeable departmental employees to deliver its mandated projects.

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

Organizational information



The CBSA is organized into seven branches, each headed by a Vice-President, who reports directly to the President. The Executive Vice-President provides support to the President, concentrating on the leadership of the Agency's program and operational management, as well as the management of financial resources and comptrollership.

Operations are delivered in eight regions: Atlantic, Quebec, Northern Ontario, Greater Toronto Area, Windsor/St. Clair, Niagara Falls/Fort Erie, Prairies and Pacific. CBSA officers are also located in 39 points abroad. The Admissibility and Enforcement Branches develop the programs and policies that the Operations Branch delivers. The Innovation, Science and Technology Branch works with these branches to ensure that we maximize our capacity to support effective and efficient operations. Underpinning all our policy, program and operational work are the critical strategic and enabling functions that span Strategy and Coordination, Human Resources, and Comptrollership Branches. The CBSA works closely with its Department of Justice Legal Services Unit to ensure that CBSA operations, service delivery, policy development, corporate direction and management are legally supportable.

This structure was chosen to encourage strong internal synergies among all program areas and to support clear accountability for all functions. Everything we do is focused on maximizing and supporting the performance of our front line.

Table 1: Departmental Planned Spending and Full-time Equivalents

usands of dollars)	Forecast Spending 2005-2006	**Planned Spending 2006-2007**	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
urity	321,482	**447,250**	418,286	421,319
ess	641,924	**764,356**	772,150	772,120
ence - and Technology-based Innovation	70,448	**94,037**	90,405	90,391
s: Respendable Revenue	(12,110)	**(12,110)**	(12,110)	(12,110)
al Main Estimates	1,021,744	**1,293,533**	1,268,731	1,271,720
ustments:				
penditure Review Committee Savings	(2,480)	**(4,100)**		
vernor General Warrant	182,480			
dget Announcement:				
curing Canada's Air Cargo Transportation System		**4,200**	3,700	4,200
ming Border Officers and eliminating work-alone situations		**32,800**	62,100	119,400
hancing road and rail cargo security – E-Manifest		**91,927**	79,821	77,419
ssenger Name Record Push		**12,109**	13,835	12,097
pansion of Nexus Air		**11,190**	13,095	11,363
rmonization of the Custom-Trade Partnership Against rorism (C-TPAT) / Partners in Protection (PIP)		**2,722**	2,216	2,227
siness Resumption Planning at the border		**5,089**	7,075	3,873
tional Initiatives to Combat Money Laundering		**3,500**	3,500	3,500
ner:				
ntainer Security – Harmonized Scoring		**11,180**	5,762	5,752
inter Olympics including Paralympic Games		**1,200**	1,200	1,800
curity Certificates		**1,680**		
ar-end Lapse	(43,623)			
nployee Benefit Plan	10,566			
ending of proceeds from the disposal of surplus Crown Assets	149			
funds of amounts credited to revenues in previous years	15			
al Adjustments	147,107	173,497	192,304	241,631
tal Planned Spending	1,168,851	**1,467,030**	1,461,035	1,513,351
tal Planned Spending	1,168,851	**1,467,030**	1,461,035	1,513,351
ss: Non-respendable revenue	44,382	**38,563**	39,334	40,121
s: Cost of services received without charge	103,814	**109,527**	109,127	107,357
t Cost of Program	1,228,283	**1,537,994**	1,530,828	1,580,587
ull-time Equivalents	10,978	**12,763**	12,900	13,312

Table 2: Program Activities

2006-2007 (thousands of dollars)							
	Budgetary						
Program Activity	Operating	Capital	Gross	Respendable Revenue	Total Main Estimates	Adjustments (planned spending not in Main Estimates)	Total Planned Spending
Security	436,843	10,407	447,250		447,250	110,250	557,500
Access	745,910	18,446	764,356	(12,110)	752,246	16,025	768,271
Science- and Technology-based Innovation	94,037		94,037		94,037	47,222	141,259
Total	**1,276,790**	**28,853**	**1,305,643**	**(12,110)**	**1,293,533**	**173,497**	**1,467,030**

Table 3: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates

2006-2007			
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording (thousands of dollars)	**Current Main Estimates**	Previous Main Estimates
10	**Canada Border Services Agency** Operating expenditures and, pursuant to paragraph 29.1(2)(a) of the Financial Administration Act, authority to expend in the current fiscal year revenues received during the fiscal year related to border operations of the Canada Border Services Agency; fees for the provision of a service or the use of a facility or for a product, right or privilege; and payments received under contracts entered into by the Agency.	**1,119,660**	863,931
15	Capital expenditures	**28,853**	32,297
(S)	Contributions to employee benefit plans	**145,020**	125,516
	Total Agency	**1,293,533**	1,021,744

Table 4: Services Received Without Charge

(thousands of dollars)	2006-2007
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	43,200
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board of Canada Secretariat (excluding revolving funds) Employer's contribution to employees' insured benefits plans and expenditures paid by TBS	57,315
Workers' compensation coverage provided by Social Development Canada	1,853
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada	7,159
2006-2007 Services Received Without Charge	**109,527**

Table 5: Summary of Capital Spending by Program Activity

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2005-2006	**Planned Spending 2006-2007**	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Security	4,354	**13,167**	21,703	23,743
Access	12,801	**18,446**	18,446	18,446
Science- and Technology-based Innovation	962			
Total Agency	18,117	**31,613**	40,149	42,189

Table 6: Sources of Respendable and Non-respendable Revenue

Respendable Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2005-2006	**Planned Revenue 2006-2007**	Planned Revenue 2007-2008	Planned Revenue 2008-2009
Canada Border Services Agency				
Access				
Sales of goods and services	1,440	**1,754**	1,754	1,754
Services of a regulatory nature	2,604	**1,931**	1,931	1,931
Services of non-regulatory nature	10,894	**8,425**	8,425	8,425
Total Respendable Revenue	14,938	**12,110**	12,110	12,110

Table 6: Sources of Respendable and Non-respendable Revenue

Non-respendable Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2005-2006	**Planned Revenue 2006-2007**	Planned Revenue 2007-2008	Planned Revenue 2008-2009
Security				
Adjustments to prior years' payables	4,689	3,137	3,199	3,263
Sale of Goods and Services				
Services of a Regulatory Nature	2,783	2,727	2,782	2,838
Services of a Non-regulatory Nature	898	674	688	701
Sale of Goods and Services Total	3,681	3,402	3,470	3,539
Miscellaneous				
GST/HST, Customs Import duties, Excise and Air Travellers Security Charge	3,251	3,007	3,068	3,129
Sundries				
Court Fines	1,717	1,634	1,666	1,700
Customs Seizures	10	5	5	5
Investigations Seizures	716	1,840	1,877	1,914
Port Seizures	8,054	7,732	7,887	8,044
Other	21,512	16,969	17,308	17,654
Miscellaneous Total	35,260	31,187	31,811	32,447
Total Security	**43,630**	**37,725**	**38,480**	**39,249**
Access				
Sale of Goods and Services				
Public Building and Property Rental	363	379	387	394
Total Access	**363**	**379**	**387**	**394**
Science- and Technology-based Innovation				
Sale of Goods and Services - Rights and Privileges				
IonScan Royalties	389	458	468	477
Total Science- and Technology-based Innovation	**389**	**458**	**468**	**477**
Total Non-respendable Revenue	44,382	38,563	39,334	40,121

Total Respendable and Non-respendable Revenue

(thousands of dollars)				
Total Respendable and Non-respendable Revenue	59,320	**50,673**	51,444	52,231

Table 7: Resource Requirement by Branch

2006-2007				
(thousands of dollars)	Security	Access	Science- and Technology-based Innovation	**Total Planned Spending**
Admissibility	2,189	52,780	187	**55,156**
Enforcement	101,683	4,556	4,987	**111,226**
Innovation, Science and Technology	119,403	60,995	121,781	**302,179**
Operations	299,146	577,893	6,464	**883,503**
Corporate Management	35,079	72,047	7,840	**114,966**
Total	**557,500**	**768,271**	**141,259**	**1,467,030**

Table 8: Details on Project Spending

Over the next three years the following projects have or are expected to exceed the Canada Border Services Agency delegated project approval level:

2006-2007

1. Andover NB
2. Cascade BC
3. Douglas BC
4. Emerson-West MB
5. Stanstead QC
6. St-Stephen NB
7. Aldergrove BC
8. Lacolle QC
9. Rigaud QC (Arming Border Officers)
10. Enhancing road and rail cargo security – E-Manifest

2007-2008

1. Andover NB
2. Douglas BC
3. Emerson-West MB
4. St-Stephen NB
5. Aldergrove BC
6. Rigaud QC (Arming Border Officers)
7. Enhancing road and rail cargo security – E-Manifest

2008-2009

1. Emerson-West MB
2. Aldergrove BC
3. Kingsgate BC
4. Rigaud QC (Arming Border Officers)
5. Enhancing road and rail cargo security – E-Manifest

Table 9: Internal Audits and Evaluations planned for 2006-2007

Internal Audits
Security: Risk Management, Enforcement Records, this component will focus on warehouse in 2006-2007 (Security aspect only). Commercial: Program Integrity of Commercial Operations People and Travellers: Forms Business Solutions and Projects: Systems Development Audits, NEXUS Processing Centres IT Infrastructure and Operations: Service Level Agreements and Memoranda of Understanding, Infrastructure and General Controls Learning Innovation and Change Management: arming Policies and Programs: CBSA Emergency Preparedness People Management: HR Planning Stewardship—Financial Management: Administered Revenues, Year-end Procedures for the Office of the Auditor General Stewardship—Compliance with Authorities: Cyclical Examinations of Compliance with Authorities, Travel and Hospitality, Cash Management Stewardship—Facilities, Real Property and Assets: Asset Management, Fleet Management, Control and Disposal of Detained and Seized Goods
Evaluations
Targeting Function Detector Dog Services Partners in Protection Customs Self-Assessment Rail Export Verification Unit Free and Secure Trade (FAST) NEXUS Highway Exports Programs

SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST

Preface

The CBSA continues to make gains in its efforts to realize its third and fourth priorities: strong internal and external relationships, and a modern management regime. These priorities fall under the CBSA's Corporate Management and Direction program activity. Some of the related initiatives are highlighted below.

Strong internal and external relationships

International relations

The CBSA recently adopted an International Strategic Framework (ISF) to ensure consistency and coherence in our international activities. The ISF outlines other international partnerships beyond North America to advance Canadian security and prosperity objectives. The CBSA is reaching out to key foreign governments, emerging markets and regional players to advance modern border management techniques with Canadian representation located in foreign countries.

Relations with employees

The CBSA places a very high value on its collaborative relationships with employees and their representatives. We recognize the need to provide consistent messaging, develop two-way communication mechanisms, and build a sense of community among CBSA employees. To this end in 2005-2006, the CBSA developed a separate addendum to the Public Service Employee Survey with questions specifically designed to capture the thoughts and opinions of all CBSA employees. Once the results have been analyzed, we will develop a communications strategy and an action plan to address the issues and concerns that were identified.

A modern management regime

Human Resources

The CBSA's strength is contingent upon the skills, tools, training and support for continuous learning that is extended to our employees. Over the fiscal year, we plan to focus on establishing effective delivery of the human resources (HR) program across the regions and at headquarters; to provide support for the implementation of the port-of-entry vision of one face at the border; to articulate an integrated HR management framework; to improve our bilingual capacity by strengthening the official languages program; to nurture collaborative and strategic partnerships; to improve communication; to begin building the HR community; and to enhance HR service delivery in the CBSA. Our primary objective in this area is developing and implementing HR plans and strategies to ensure that the CBSA attracts and maintains a skilled and representative workforce.

Values and ethics

The "face of the border" that the CBSA presents must be one that reflects and embodies only the highest standards and ethical behaviour in all interactions with the public, our partners and stakeholders, and our colleagues. We will implement a Code of Conduct and develop a values and ethics action plan in line with the *Values and Ethics Code for the Public Service* to promote our core values and ethical behaviour.

Controls and accountability

In keeping with the Government of Canada's interest in controls and accountability, the CBSA is developing a Management Control Framework to link various Treasury Board frameworks (e.g., Management Accountability Framework, Integrated Risk Management Framework, and Modern Comptrollership) into our day-to-day business and management processes. We will focus on integrating strategic planning with human resources planning, financial planning and performance measurement. Additionally, our Internal Audit function provides independent and objective information, advice and assurance on the soundness of the Agency's management control framework.

Review of the CBSA's resource base

As originally referenced in the Agency's 2005-2006 Report on Plans and Priorities, Treasury Board has directed the CBSA to undertake a comprehensive review of its resource base. The review is under way. The CBSA has committed to inform Treasury Board and the central agencies (Treasury Board Secretariat, Department of Finance and the Privy Council Office) by the fall of 2007 of the Agency's capacity to discharge its mandate.

Support for decision making

The CBSA continues to work towards and support the use of evidence-based, innovative decision making that reflects Government of Canada objectives. We are committed to assessing priority programs through independent observations and recommendations on relevance, success and alternatives. Our research and corporate statistics function will examine evidence on border-related issues through sound empirical research in economics, mathematics and social science. We will produce regular reports of key statistics to provide senior management with a snapshot of the organization to aid their decision making. Environmental scanning enables us to identify external trends and drivers relevant to border management. In addition, we are developing a research plan to focus on key research questions of strategic importance to the CBSA.

Privacy Management Framework

Developing a Privacy Management Framework will augment the CBSA governance structure, roles and responsibilities. It will be a monitoring vehicle for privacy-protected information and promote a corporate culture of respect for privacy. The CBSA will refine the best privacy management practices used at other government agencies.

Information Management Strategy

The CBSA is developing an Information Management Strategy that will integrate private- and public-sector best practices with those of the information systems currently used by the CBSA, the Canada Revenue Agency, Citizenship and Immigration Canada and the Canadian Food Inspection Agency. An important element of this will be to assess the CBSA's information management capacity against Treasury Board Secretariat policy and guidelines, and to develop the policy and framework to manage the information program.

Strategic Legislative Plan

The CBSA will work with central agencies to create a strategic legislative plan to mobilize all Agency and federal government legislative changes according to the parliamentary timetable. The plan will establish an agency-wide understanding of our legislative priorities and support pro-active, strategic plans for new initiatives that require legislation.

Business Continuity Planning Program

The CBSA will undertake an Agency business-impact analysis to identify and prioritize critical services and associated assets. We will then update our business continuity plans to protect the resources and assets that deliver services to Canadians.

Sustainable Development Strategy

Sustainable development is choosing to do things in ways that make desired results last, recognizing that the decisions of today are legacies to the generations of tomorrow. The CBSA is developing its first sustainable development strategy. It will table its strategy in December 2006 and harmonize it with the federal government's coordinated approach. Our strategy will contribute to the federal government's horizontal sustainable development priorities and integrate sustainable development principles into the CBSA's policies, programs and operations.

Long-term Fixed Infrastructure Plan

The CBSA has developed a fixed infrastructure management framework that is consistent with the Treasury Board policy and recognizes that its portfolio of ports of entry is integral to the Agency's mandate and mission. We are also completing the Agency's first long-term plan for the recapitalization of its portfolio of ports of entry.

Table 10: Allocation of 2006-2007 Corporate Management and Direction Resources to other Program Activities

(thousands of dollars)	Security	Access	Science- and Technology-based Innovation	**Total**
2006-2007 ARLU (1)	32,994	64,522	7,227	**104,743**
Human Resources (FTEs)	290	566	63	**919**
Percentages	31.5%	61.6%	6.9%	**100.0%**

(1) Annual Reference Level Update (ARLU)

Appendix A: Other programs and services

Program Activity: Security

Partners in Protection:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/enforcement/partners/menu-e.html

Irregular Migration:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2004/0128migration-e.html

National Risk Assessment Centre:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2005/0125risk-e.html

Canada's War Crimes Program:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/enforcement/annual/menu-e.html

Missing Children Program:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/enforcement/missing-e.html

Container Security Initiative:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/enforcement/csi_irsc-e.html

Cross Border Currency Reporting Program:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/cmr/menu-e.html

Customs Controlled Areas:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2004/0124controlled-e.html

Contraband Detection Equipment:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2005/0125detection-equipment-e.html

Radiation Detection Equipment:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2005/0421radiation-e.html

Mobile Vehicle and Cargo Inspection System:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2005/0125vacis-e.html

Detector Dog Service:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2005/0125ddog-e.html

In-transit Container Targeting at Seaports:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2002/sep/seaports-e.html

Arrests and Detentions:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2004/0311ArrestsDetentions-e.html

Removals:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2004/0311Removals-e.html

Investigations:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/investigations/menu-e.html

Harmonized Commercial Targeting:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2002/sep/harmonized-e.html

Advance Commercial Information:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/advance/menu-e.html

Advance Passenger Information/Passenger Name Record (API/PNR):
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/eservices/bis/bis104-e.html

Integrated Primary Inspection Line System:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2002/jan/ipil-e.html

Program Activity: Access

Anti-Dumping and Countervailing:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/sima/menu-e.html

Compliance Verification:.
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/blue_print/compliance/menu-e.html

Partnerships (other government departments):
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/export/ogd_links-e.html

Administrative Monetary Penalty System (AMPS):
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/amps/contraventions-e.html

Duty-free Shops:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/duty-e.html

Tariff Classification:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/publications/customs_tarriff-e.html

Trade Incentives Programs:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/fairness/dut-relief-e.html

Canadian Goods Abroad:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/E/pub/cm/d8-2-1/d8-2-1-e.html

Duty Deferral Program:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/eservices/bis/bis67-e.html

Valuation:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/valuation/menu-e.html

Visitor Rebate Program:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/eservices/bis/bis11-e.html

Commercial Processing:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2002/sep/harmonized-e.html

CANPASS:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/travel/canpass/menu-e.html

Origin:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/accountingintro-e.html#P305_26310

Postal Program:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/courier/postal/menu-e.html

Courier/LVS (low-value shipment) Program:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/courier/courier/menu-e.html

Telephone Reporting Centre/Service:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/travel/canpass/telephone-e.html

Recourse/appeals:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/disagree/your_right-e.html

Mandatory Harmonized System:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/advance/menu-e.html#hs

Free and Secure Trade Program (FAST):
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/fast/menu-e.html

Customs Self-assessment Program:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/csa/menu-e.html

Commercial Driver Registration Program:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/cdrp/menu-e.html

NEXUS:
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/travel/nexus/menu-e.html

Commercial Release Operations Support System (ACROSS):
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/eservices/ogd/about_edi-e.html

Other Links

2006 Government On-Line Overview Report
http://www.gol-ged.gc.ca/rpt2006/rpt/rpt00_e.asp

Programme de remboursement aux visiteurs
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/eservices/bis/bis11-f.html

Traitement des expéditions commerciales
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2002/sep/harmonized-f.html

CANPASS
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/travel/canpass/menu-f.html

Origine
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/accountingintro-f.html#P305_26310

Programme des importations postales
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/courier/postal/menu-f.html

Programme des messageries et des EFV (expéditions de faible valeur)
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/courier/courier/menu-f.html

Centre et service de déclaration par téléphone
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/travel/canpass/telephone-f.html

Recours et appels
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/disagree/your_right-f.html

Code obligatoire du Système harmonisé (SH)
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/advance/menu-f.html#hs

Programme Expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES)
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/fast/menu-f.html

Programme d'autocotisation des douanes
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/csa/menu-f.html

Programme d'inscription des chauffeurs du secteur commercial
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/cdrp/menu-f.html

NEXUS
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/travel/nexus/menu-f.html

Système de soutien de la mainlevée accélérée des expéditions commerciales (SSMAEC)
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/eservices/ogd/about_edi-f.html

Autres liens

Gouvernement en direct 2006
http://www.gol-ged.gc.ca/rpt2006/rpt/rpt00_f.asp

Enquêtes
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/investigations/menu-f.html

Harmonisation du traitement des expéditions commerciales
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2002/sep/harmonized-f.html

Information préalable sur les expéditions commerciales
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/advance/menu-f.html

Information préalable sur les voyageurs/Dossier du passager (IPV/DP)
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/eservices/bis/bis104-f.html

Ligne d'inspection primaire intégrée
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2002/jan/ipil-f.html

Activité de programme : Accès

Droits antidumping et compensateurs
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/sima/menu-f.html

Vérification de l'observation
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/blue_print/compliance/menu-f.html

Partenariats (autres ministères)
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/export/ogd_links-f.html

Régime de sanctions administratives pécuniaires (RSAP)
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/amps/contraventions-f.html

Boutiques hors taxes
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/duty-f.html

Classement tarifaire
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/publications/customs_tariff-f.html

Programmes d'encouragement commercial
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/fairness/dut-relief-f.html

Marchandises canadiennes à l'étranger
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/F/pub/cm/d8-2-1/d8-2-1-f.html

Programme de report des droits
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/eservices/bis/bis67-f.html

Établissement de la valeur
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/valuation/menu-f.html

Annexe A : Autres programmes et services

Activité de programme : Sécurité

Partenaires en protection
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/enforcement/partners/menu-f.html

Migration clandestine
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2004/0128migration-f.html

Centre national d'évaluation des risques
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2005/0125risk-f.html

Programme canadien sur les crimes de guerre
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/enforcement/annual/menu-f.html

Programme Nos enfants disparus
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/enforcement/missing-f.html

Initiative relative à la sécurité des conteneurs
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/enforcement/csi_irsc-f.html

Programme de déclaration des mouvements transfrontaliers des espèces
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/cmr/menu-f.html

Zones de contrôle des douanes
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2004/0124controlled-f.html

Équipement de détection de la contrebande
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2005/0125detection-equipment-f.html

Matériel de détection des radiations
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2005/0421radiation-f.html

Système d'inspection des véhicules et du fret
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2005/0125vacis-f.html

Service des chiens détecteurs
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2005/0125ddog-f.html

Ciblage des conteneurs en transit dans les ports maritimes
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2002/sep/seaports-f.html

Arrestations et détentions
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2004/0311ArrestsDetentions-f.html

Renvois
http://www.cbsa-asfc.gc.ca/newsroom/factsheets/2004/0311Removals-f.html

Tableau 10 : Allocation des ressources en matière de gestion et d'orientation organisationnelles de 2006-2007 à d'autres activités de programme

(en milliers de $)	Sécurité	Accès	Innovation axée sur les sciences et la technologie	**Total**
MJANR (1) 2006-2007	32 994	64 522	7 227	**104 743**
Ressources humaines (ETP)	290	566	63	**919**
Pourcentage	31,5 %	61,6 %	6,9 %	**100 %**

(1) Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR)

surveillance de la protection des renseignements personnels et favorisera l'émergence d'une culture organisationnelle fondée sur le respect de la vie privée. L'ASFC peaufinera les pratiques exemplaires de gestion des renseignements personnels utilisées par d'autres organismes gouvernementaux.

Stratégie de gestion de l'information

L'ASFC élabore actuellement une stratégie de gestion de l'information dans le cadre de laquelle des pratiques exemplaires du secteur privé et du secteur public seront intégrées aux systèmes d'information présentement utilisés par l'ASFC, l'Agence du revenu du Canada, Citoyenneté et Immigration Canada et l'Agence canadienne d'inspection des aliments. Une des importantes facettes de cette mesure consistera à évaluer la capacité de gestion de l'information de l'ASFC en fonction des lignes directrices et de la politique du Conseil du Trésor, et à élaborer une politique et un cadre de gestion du programme d'information.

Plan législatif stratégique

L'ASFC collaborera avec les organismes centraux à l'élaboration d'un plan législatif stratégique afin que les modifications législatives touchant l'ASFC et le gouvernement fédéral coïncident avec le calendrier parlementaire. Le plan favorisera une compréhension des priorités législatives dans l'ensemble de l'Agence, ainsi qu'une stratégie proactive liée aux nouvelles activités qui requièrent des mesures législatives.

Programme de planification de la continuité des opérations

L'ASFC entreprendra une analyse des répercussions sur les opérations pour déterminer et prioriser les services essentiels et les biens connexes. Nous mettrons ensuite à jour nos plans de la continuité des opérations afin de protéger les ressources et les biens qui permettent de fournir des services aux Canadiens.

Stratégie de développement durable

Développement durable signifie choisir de faire les choses de façon à ce que les résultats souhaités durent, soit reconnaître que les décisions d'aujourd'hui influeront sur les générations de demain. L'ASFC élabore actuellement sa première stratégie de développement durable, qu'elle présentera en décembre 2006, tout en l'harmonisant avec l'approche coordonnée du gouvernement fédéral. Notre stratégie contribuera à l'atteinte des priorités horizontales du gouvernement fédéral en matière de développement durable et elle nous aidera à intégrer les principes de développement durable à nos politiques, à nos programmes et à nos activités.

Cadre de gestion à long terme des infrastructures fixes

L'ASFC a élaboré un cadre de gestion des infrastructures fixes qui est conforme à la politique du Conseil du Trésor et dans lequel l'ASFC reconnaît que son portefeuille de bureaux d'entrée est étroitement lié à son mandat et à sa mission. Nous sommes à terminer notre premier plan à long terme pour le financement du portefeuille des bureaux d'entrée.

Valeurs et éthique

Le « seul visage » que veut présenter l'ASFC doit traduire et incarner des normes et des comportements éthiques de la plus haute valeur dans toutes nos interactions avec le public, les partenaires, les intervenants et les collègues. Nous adopterons un code de conduite et concevrons un plan d'action en matière de valeurs et d'éthique conformément au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* afin de promouvoir nos valeurs fondamentales et nos comportements éthiques.

Contrôles et responsabilisation

Compte tenu de l'importance qu'accorde le gouvernement du Canada aux contrôles et à la responsabilisation, l'ASFC élabore actuellement un cadre de contrôle de gestion liant les divers cadres du Conseil du Trésor (p. ex. le Cadre de responsabilisation de gestion, le Cadre de gestion intégrée du risque et la fonction de contrôleur moderne) à ses opérations quotidiennes et à ses processus de gestion. Nous nous efforcerons d'intégrer la planification stratégique à la planification des ressources humaines, à la planification financière et à la mesure du rendement. De plus, dans nos vérifications internes, nous serons en mesure de donner des renseignements et des avis objectifs faisant état de la validité du cadre de contrôle de gestion de l'ASFC.

Examen de la base de ressources de l'Agence

Comme nous l'avons mentionné dans notre Rapport sur les plans et priorités de 2005-2006, le Conseil du Trésor a demandé à l'ASFC d'effectuer un examen complet de sa base de ressources. Cet examen est en cours. L'ASFC s'est engagée à informer d'ici l'automne 2007 le Conseil du Trésor et les organismes centraux (Secrétariat du Conseil du Trésor, ministère des Finances et Bureau du Conseil privé) de sa capacité de s'acquitter de son mandat.

Soutien au processus décisionnel

L'ASFC s'efforce de promouvoir un processus décisionnel novateur fondé sur des données probantes qui est conforme aux objectifs du gouvernement du Canada. Nous nous engageons à évaluer les priorités des programmes en formulant des commentaires et des recommandations sur leur pertinence, leur réussite et les options existantes. Dans le cadre de nos activités de recherche et d'établissement de statistiques organisationnelles, nous examinons les faits liés aux questions frontalières en effectuant des recherches empiriques en économie, en mathématiques et en science sociale. Nous établirons des rapports réguliers sur des statistiques clés afin de donner à la haute direction un aperçu de l'organisation à l'appui de la prise de décisions. Les analyses contextuelles nous permettent de repérer les tendances et les facteurs externes influant sur la gestion de la frontière. En outre, nous élaborons un plan de recherche afin de mettre l'accent sur des questions de recherche clés revêtant une importance stratégique pour l'ASFC.

Cadre de gestion de la protection des renseignements personnels

En élaborant un cadre de gestion des renseignements personnels, l'ASFC étoffera sa structure de régie, ses rôles et ses responsabilités. Ce cadre constituera un outil de

Introduction

L'ASFC continue à progresser vers la réalisation de ses priorités 3 et 4, qui sont des relations internes et externes bien établies ainsi qu'un régime de gestion moderne. Ces priorités sont liées à l'activité de programme en matière de gestion et d'orientation organisationnelles de l'ASFC. Certaines des initiatives connexes sont décrites ci-dessous.

Relations internes et externes bien établies

Relations internationales

L'ASFC a récemment adopté un Cadre stratégique international (CSI) pour assurer l'uniformité et la cohérence de ses activités internationales. Le CSI englobe d'autres partenariats internationaux à l'extérieur de l'Amérique du Nord qui visent à mener à bien les objectifs du Canada en matière de sécurité et de prospérité. L'ASFC s'efforce de nouer des liens au sein des gouvernements étrangers et des nouveaux marchés ainsi qu'avec les intervenants régionaux afin de faire valoir les techniques modernes de gestion frontalière en collaboration avec les représentants canadiens en poste à l'étranger.

Relations avec les employés

L'ASFC tient en haute estime ses rapports de collaboration avec ses employés et leurs représentants. Nous reconnaissons l'importance de communiquer des messages homogènes, d'élaborer des mécanismes de communication bilatéraux et de créer un sentiment d'appartenance parmi les employés de l'ASFC. À cette fin, l'ASFC a ajouté, en 2005-2006, une annexe au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux comportant des questions conçues pour saisir les réflexions et les opinions de tous les employés de l'ASFC. Une fois que les résultats auront été analysés, nous élaborerons une stratégie de communication et un plan d'action pour aborder les préoccupations et les problèmes soulevés.

Régime de gestion moderne

Ressources humaines

La force de l'ASFC est tributaire des compétences, des outils et du soutien à l'apprentissage permanent que nous offrons à nos employés. Au cours de l'exercice, nous accorderons une attention particulière à la prestation efficace du programme de ressources humaines (RH) dans les régions et à l'Administration centrale; nous soutiendrons la concrétisation de la vision d'un seul visage aux bureaux d'entrée; nous élaborerons un cadre de gestion intégré des RH; nous améliorerons notre capacité bilingue en renforçant le programme des langues officielles; nous continuerons à favoriser le maintien de nos partenariats axés sur la collaboration et de nos partenariats stratégiques; nous améliorerons les communications; nous commencerons à consolider le groupe des RH; nous améliorerons la prestation des services de RH au sein de l'Agence. Notre objectif premier dans ce domaine consiste à élaborer et à mettre en oeuvre des plans et des stratégies de RH afin de s'assurer que l'ASFC attire et maintient un effectif compétent et représentatif.

SECTION IV : AUTRES POINTS D'INTÉRÊT

Tableau 9 : Vérifications internes et évaluations prévues pour 2006-2007

Vérifications internes
Sécurité : gestion du risque, dossiers d'exécution, cette composante mettra l'accent sur l'entrepôt en 2006-2007 (aspect de la sécurité seulement)
Secteur commercial : intégrité des programmes des Opérations commerciales
Personnes et voyageurs : formulaires
Solutions et projets opérationnels : vérifications de l'élaboration des systèmes, centres de traitement NEXUS
Infrastructure et opérations de la TI : ententes sur les niveaux de services et protocoles d'entente, infrastructure et contrôles généraux
Apprentissage, innovation et gestion du changement : armement des agents
Politiques et programmes : préparatifs de l'ASFC visant la protection civile
Gestion des personnes : planification des ressources humaines
Administration – gestion financière : revenus administrés, procédures de fin d'année pour le Bureau du vérificateur général
Administration – conformité aux autorisations : examens cycliques de la conformité aux autorisations, voyages et accueil, gestion de la trésorerie
Administration – installations, biens immobiliers et biens : gestion des biens, gestion du parc automobile, contrôle et élimination des marchandises retenues et saisies
Évaluations
Fonction de ciblage
Service de chiens détecteurs
Partenaires en protection
Autocotisation des douanes
Unité de vérification des exportations dans le mode ferroviaire
Expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES)
NEXUS Autoroutes
Programmes d'exportations

Tableau 8 : Renseignements sur les dépenses de projets

Au cours des trois prochaines années, les projets suivants devront excéder ou excéderont probablement le niveau d'approbation de projet attribué par délégation de l'Agence des services frontaliers du Canada :

2006-2007

1. Andover (N.-B.)
2. Cascade (C.-B.)
3. Douglas (C.-B.)
4. Emerson-West Mb
5. Stanstead (Qc)
6. St-Stephen (N.-B.)
7. Aldergrove (C.-B.)
8. Lacolle (Qc)
9. Rigaud (Qc) (armement des agents à la frontière)
10. Amélioration de la sécurité dans le transport du fret routier et ferroviaire – E-manifeste

2007-2008

1. Andover (N.-B.)
2. Douglas (C.-B.)
3. Emerson-West Mb
4. St-Stephen (N.-B.)
5. Aldergrove (C.-B.)
6. Rigaud (Qc) (armement des agents à la frontière)
7. Amélioration de la sécurité dans le transport du fret routier et ferroviaire – E-manifeste

2008-2009

1. Emerson-West (Mb)
2. Aldergrove (C.-B.)
3. Kingsgate (C.-B.)
4. Rigaud (Qc) (armement des agents à la frontière)
5. Amélioration de la sécurité dans le transport du fret routier et ferroviaire – E-manifeste

Tableau 7 : Besoins en ressources par direction générale

2006-2007				
(en milliers de $)	Sécurité	Accès	Innovation axée sur les sciences et la technologie	**Total des dépenses prévues**
Admissibilité	2 189	52 780	187	**55 156**
Exécution de la loi	101 683	4 556	4 987	**111 226**
Innovation, Sciences et Technologie	119 403	60 995	121 781	**302 179**
Opérations	299 146	577 893	6 464	**883 503**
Gestion organisationelle	35 079	72 047	7 840	**114 966**
Total	**557 500**	**768 271**	**141 259**	**1 467 030**

Tableau 6 : Sources des recettes disponibles et non disponibles

Recettes non disponibles

(en milliers de $)	Prévisions de dépenses 2005-2006	**Dépenses prévues 2006-2007**	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-200
Sécurité				
Redressements aux créditeurs de l'exercice précédent	4 689	3 137	3 199	3 26
Vente de produits et services				
Services de nature réglementaire	2 783	2 727	2 782	2 83
Services de nature non réglementaire	898	674	688	70
Total de la vente de produits et services	3 681	3 402	3 470	3 53
Divers				
TPS/TVH, droits à l'importation, droits d'accise et droits pour la sécurité des passagers du transport aérien	3 251	3 007	3 068	3 12
Articles divers				
Amendes imposées par le tribunal	1 717	1 634	1 666	1 70
Saisies des douanes	10	5	5	
Saisies des enquêtes	716	1 840	1 877	1 91
Saisies des bureaux	8 054	7 732	7 887	8 04
Autres	21 512	16 969	17 308	17 65
Total du divers	35 260	31 187	31 811	32 44
Total de la sécurité	**43 630**	**37 725**	**38 480**	**39 249**
Accès				
Vente de produits et services				
Immeubles publics et location de propriétés	363	379	387	39
Total de l'accès	**363**	**379**	**387**	**39**
Innovation fondée sur les sciences et la technologie				
Vente de produits et services – droits et privilèges				
Redevances IonScan	389	458	468	47
Total, innovation fondée sur les sciences et la technologie	**389**	**458**	**468**	**47**
Total des recettes non disponibles	44 382	38 563	39 334	40 12

Total des recettes disponibles et non disponibles

(en milliers de dollars)				
Total des recettes disponibles et non disponibles	59 320	**50 673**	51 444	52 23

Tableau 6 : Sources des recettes disponibles et non disponibles

Recettes disponibles

(en milliers de $)	Prévisions de dépenses 2005-2006	**Dépenses prévues 2006-2007**	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Agence des services frontaliers du Canada				
Accès				
Vente de biens et services	1 440	**1 754**	1 754	1 754
Services de nature réglementaire	2 604	**1 931**	1 931	1 931
Services de nature non réglementaire	10 894	**8 425**	8 425	8 425
Total des recettes disponibles	14 938	**12 110**	12 110	12 110

Tableau 5 : Sommaire des dépenses en immobilisations par activité de programme

(en milliers de $)	Prévisions de dépenses 2005-2006	**Dépenses prévues 2006-2007**	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Sécurité	4 354	**13 167**	21 703	23 743
Accès	12 801	**18 446**	18 446	18 446
Innovation axée sur les sciences et la technologie	962			
Total pour l'Agence	18 117	**31 613**	40 149	42 189

Tableau 4 : Services reçus sans frais

(en milliers de $)	2006-2007
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	43 200
Contributions de l'employeur aux primes d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (fonds renouvelables exclus). Contributions de l'employeur aux plans de garanties d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT.	57 315
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement social Canada	1 853
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	7 159
2006-2007 Services reçus sans frais	**109 527**

Tableau 3 : Postes votés et législatifs, inscrits au budget principal des dépenses

2006-2007			
Poste voté ou poste législatif	Libellé tronqué du poste voté ou poste législatif (en milliers de $)	**Budget principal des dépenses courant**	Budget principal des dépenses précédent
10	**Agence des services frontaliers du Canada** Dépenses de fonctionnement et, conformément à l'alinéa 29.1(2)*a*) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, autorisation de dépenser au cours de l'exercice financier courant des recettes provenant des opérations frontalières de l'Agence des services frontaliers du Canada : frais pour prestation d'un service ou utilisation d'une installation ou pour un produit, un droit ou un privilège et paiements reçus dans le cadre de contrats conclus par l'Agence	**1 119 660**	863 931
15	Dépenses en capital	**28 853**	32 297
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**145 020**	125 516
	Total pour l'Agence	**1 293 533**	1 021 744

Tableau 2 : Activités de programme

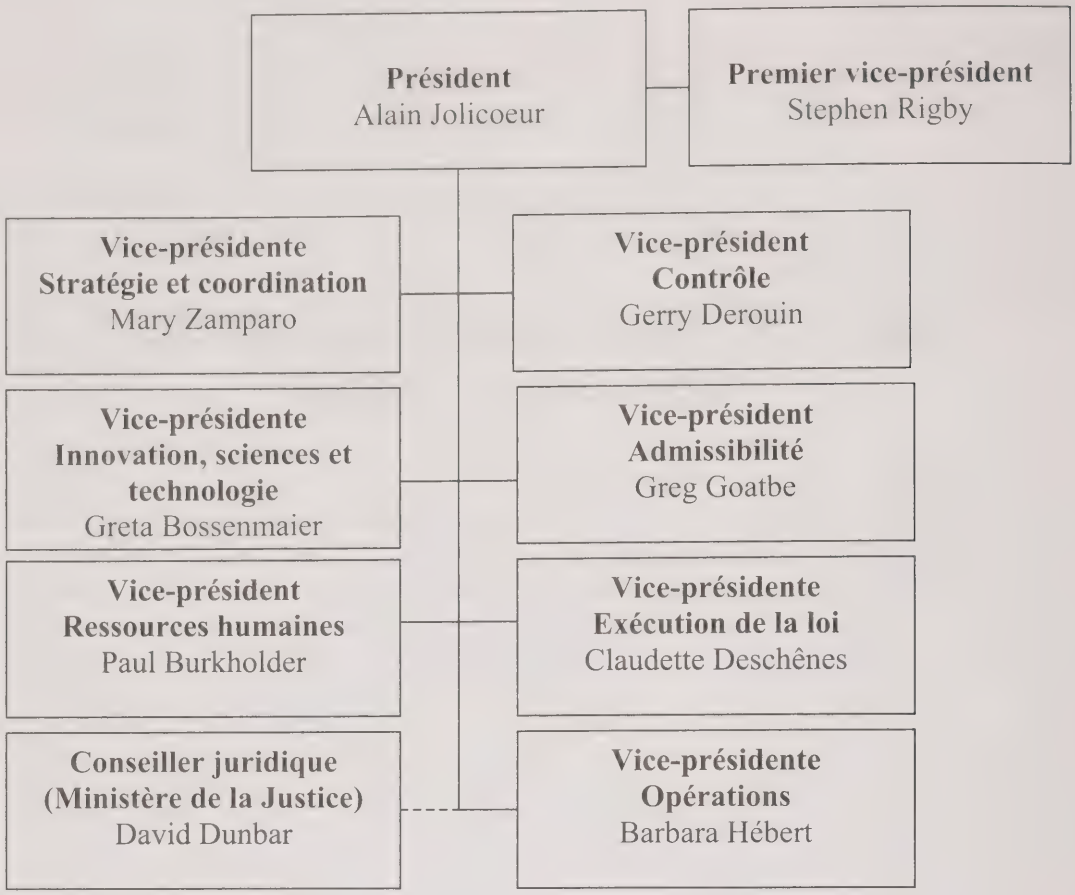
2006-2007 (en milliers de $)							
	Budgétaire						
tivité de ›gramme	Fonctionnement	Capital	Brut	Recettes disponibles	Total du budget principal des dépenses	Rajustements (dépenses prévues non inscrites au budget principal des dépenses)	Total des dépenses prévues
:urité	436 843	10 407	447 250		447 250	110 250	557 500
cès	745 910	18 446	764 356	(12 110)	752 246	16 025	768 271
ıovation axée les sciences a technologie	94 037		94 037		94 037	47 222	141 259
tal	**1 276 790**	**28 853**	**1 305 643**	**(12 110)**	**1 293 533**	**173 497**	**1 467 030**

Tableau 1 : Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein

(en milliers de $)	Prévisions de dépenses 2005-2006	**Dépenses prévues 2006-2007**	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévu 2008-2009
Sécurité	321 482	**447 250**	418 286	421 319
Accès	641 924	**764 356**	772 150	772 120
Innovation axée sur les sciences et la technologie	70 448	**94 037**	90 405	90 391
Moins : recettes disponibles	(12 110)	**(12 110)**	(12 110)	(12 110)
Total du budget principal des dépenses	1 021 744	**1 293 533**	1 268 731	1 271 720
Rajustements:				
Économies selon le Comité d'examen des dépenses	(2 480)	**(4 100)**		
Mandat du gouverneur général	182 480			
Budget annoncé :				
Sécurité du système de transport canadien du fret aérien		**4 200**	3 700	4 200
Armement des agents à la frontière et élimination des situations où les agents travaillent seuls		**32 800**	62 100	119 400
Amélioration de la sécurité dans le transport du fret routier et ferroviaire – E-manifeste		**91 927**	79 821	77 419
Communication de données du dossier du passager		**12 109**	13 835	12 097
Élargissement du programme Nexus Air		**11 190**	13 095	11 363
Harmonisation du Custom-Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT) / Partenaires en protection (PEP)		**2 722**	2 216	2 227
Planification de la reprise des activités à la frontière		**5 089**	7 075	3 873
Initiatives nationales de lutte contre le blanchiment d'argent		**3 500**	3 500	3 500
Autres :				
Initiative relative à la sécurité des conteneurs – cote harmonisée		**11 180**	5 762	5 752
Jeux Olympiques, incluant les Jeux Paralympiques		**1 200**	1 200	1 800
Certificats de sécurité		**1 680**		
Péremption de fin d'exercice	(43 623)			
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	10 566			
Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de l'État	149			
Remboursements de montants portés aux revenus d'exercices antérieurs	15			
Total des rajustements	147 107	173 497	192 304	241 631
Total des dépenses prévues	1 168 851	**1 467 030**	1 461 035	1 513 351
Total des dépenses prévues	1 168 851	**1 467 030**	1 461 035	1 513 351
Moins : recettes non disponibles	44 382	**38 563**	39 334	40 121
Plus : coût des services reçus sans frais	103 814	**109 527**	109 127	107 357
Coût net du programme	1 228 283	**1 537 994**	1 530 828	1 580 587
Équivalents temps plein	10 978	**12 763**	12 900	13 312

Nous avons choisi cette structure afin de favoriser des synergies internes solides entre tous les secteurs de programme et pour que toutes les fonctions aient une responsabilité claire. Tout ce que nous accomplissons vise à optimiser et à soutenir le rendement de nos services en première ligne.

Renseignements sur l'organisation



L'ASFC est structurée en sept directions générales, chacune dirigée par un vice-président qui relève directement du président. Le premier vice-président fournit un soutien au président, en se concentrant sur le leadership de la gestion des programmes et des opérations de l'Agence, ainsi que sur la gestion des fonctions des ressources financières et du contrôle.

La prestation des opérations se fait dans huit régions : l'Atlantique, le Québec, le Nord de l'Ontario, la région du Grand Toronto, Windsor/St. Clair, Fort Erie/Niagara Falls, les Prairies et le Pacifique. Des agents de l'ASFC sont également assignés dans 39 endroits à l'étranger. Les Directions générales de l'admissibilité et de l'exécution de la loi élaborent les programmes et les politiques qu'applique la Direction générale des opérations. La Direction générale de l'innovation, des sciences et de la technologie travaille avec ces directions générales afin que nous maximisions notre capacité de soutenir des opérations efficaces et efficientes. À la base de tout notre travail relatif aux politiques, aux programmes et aux opérations se trouvent les fonctions stratégiques et habilitantes indispensables qui couvrent les directions générales suivantes : Stratégie et Coordination, Ressources humaines et Contrôle. L'ASFC collabore étroitement avec son Unité des services juridiques, qui relève du ministère de la Justice, afin que ses opérations, la prestation de ses services, l'élaboration des politiques, l'orientation et la gestion organisationnelles soient juridiquement viables.

SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Initiative interministérielle de production de rapports préalables (2 millions de dollars en 2006-2007; 4,2 millions de dollars en 2007-2008; 3,8 millions de dollars en 2008-2009)

L'Initiative interministérielle de production de rapports préalables permet à l'ASFC de travailler avec des partenaires du gouvernement fédéral et de l'industrie à étendre la production de rapports électroniques préalables aux programmes d'autres ministères et organismes à la frontière.

L'ASFC mènera des consultations auprès de ses partenaires du gouvernement fédéral et de l'industrie afin de recenser des programmes potentiels pour le traitement à guichet unique. Nous déterminerons les exigences en matière de données pour les programmes fédéraux ayant trait à l'agriculture et à la santé et travaillerons à harmoniser ces exigences avec celles de l'ASFC, à l'aide du Modèle des données douanières de l'Organisation mondiale des douanes.

Incidences sur les ressources humaines

Les programmes et initiatives d'avant-garde que nous avons commencés à élaborer exigent des capacités technologiques et scientifiques spécialisées. Afin d'appuyer notre capacité de prise de décision basée sur la preuve, nous employons des spécialistes dans des domaines comme la technologie, la chimie, la physique, l'ingénierie et les mathématiques. Le secteur de l'informatique est extrêmement compétitif et l'ASFC doit maintenir des effectifs de premier plan composés d'employés ministériels expérimentés et bien informés pour assurer la prestation des projets sous sa responsabilité.

d'entrée permettent la détection des radiations d'une manière automatisée, exhaustive et non intrusive.

En 2006-2007, l'ASFC entreprendra d'agrandir de façon importante son réseau de détection des radiations sur point d'entrée dans quatre bureaux d'entrée. La réussite de ce projet dépendra d'une collaboration étroite avec d'autres organismes chargés de l'exécution de la loi et avec des intervenants de l'industrie afin d'assurer la mise en oeuvre efficace des nouveaux points d'entrée.

Les dépenses prévues pour l'équipement de détection des radiations sont incluses dans l'activité de programme Sécurité.

Améliorations au Système d'évaluation du risque dans le secteur commercial (3,6 millions de dollars en 2006-2007)

Par le passé, le processus de ciblage était effectué manuellement et générait une masse de documents. Afin d'accélérer le processus, de le rendre plus efficace et d'améliorer la capacité de gestion du risque, l'ASFC a mis au point un système d'évaluation du risque amélioré, doté d'une capacité d'examen automatisé de l'information préalable sur les expéditions commerciales. Ce système d'évaluation du risque amélioré a été mis en oeuvre dans le mode maritime et sera étendu afin de s'appliquer à toutes les marchandises arrivant par le mode aérien en 2006-2007.

Les mises à niveau du système continueront de tirer parti de la capacité de traitement électronique des manifestes de l'ASFC afin d'appuyer un système entièrement électronique pour le traitement des marchandises. Il en résultera une capacité d'évaluation du risque de toutes les transactions électroniques dans la filière du fret aérien et cela permettra aussi aux agents de l'ASFC de bénéficier d'une plus grande flexibilité en matière d'évaluation des risques nouveaux et émergents et contribuera à renforcer la sécurité des Canadiens. Lorsque cet outil d'évaluation des risques amélioré sera entièrement en place, nos agents s'en serviront pour fournir à l'ASFC des analyses stratégiques de risque additionnelles.

Améliorations au système d'évaluation du risque dans la filière des voyageurs (31,3 millions de dollars en 2006-2007)

Nous améliorons notre système d'évaluation du risque afin de permettre aux agents de l'ASFC d'effectuer des évaluations du risque sur les véhicules et les voyageurs qui arrivent aux postes frontaliers au Canada. Ce processus d'évaluation et de gestion du risque amélioré à la frontière terrestre favorisera l'exactitude des renseignements saisis lorsque les personnes entrent au Canada et permettra aux agents d'avoir rapidement accès aux bases de données de l'ASFC et de Citoyenneté et Immigration Canada, afin qu'ils disposent de l'information requise pour traiter les voyageurs de manière efficiente et efficace.

L'ASFC élaborera un certain nombre d'éléments importants de sa stratégie d'infrastructure d'IT pour offrir un cadre aux investissements futurs et à la gestion de la technologie et des systèmes d'information, y compris l'élaboration de politiques et d'options concernant les ressources.

Ressources financières (en milliers de $) :

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Infrastructure de technologie de l'information et opérations	117 697	106 943	105 496
Améliorations et maintenance	23 562	23 845	23 845

La majorité des dépenses dans le cadre de l'activité de programme Innovation axée sur les sciences et la technologie permettront d'assurer le fonctionnement permanent, la maintenance et l'amélioration de 51 applications essentielles et de 47 applications non essentielles et de fournir les services de consultation, de recherche scientifique et d'analyse et d'expertise judiciaire à l'ASFC et à ses partenaires.

Les ressources financières pour un grand nombre des initiatives élaborées dans le cadre de cette activité de programme figurent sous les activités de programme Sécurité et Accès. Vous trouverez ci-après des exemples d'initiatives qui s'appliquent aux activités de programme Innovation axée sur les sciences et la technologie, Sécurité et Accès.

Équipement de détection des radiations (4,9 millions de dollars pour chaque exercice : 2006-2007, 2007-2008 et 2008-2009)

L'ASFC utilise diverses technologies qui l'aident à éviter l'entrée de produits de contrebande et de marchandises dangereuses au Canada. Le recours à des technologies de détection des produits de contrebande permet aux agents de l'ASFC d'effectuer des inspections efficaces et non intrusives et de se concentrer sur les personnes et les marchandises à risque élevé. Au cours des dernières années, l'ASFC a investi des sommes importantes dans la technologie qui aide les agents des services frontaliers à détecter les drogues, les armes, les explosifs et d'autres marchandises dangereuses. Ces investissements incluent des détecteurs ioniques innovateurs qui peuvent repérer les traces de stupéfiants, des engins télécommandés pour les inspections sous-marines de navires et des appareils à rayons gamma pour l'examen du contenu des bagages, des conteneurs maritimes, des wagons de chemin de fer ou des camions.

En ce contexte, l'ASFC a aussi développé la capacité d'inspecter les matières radioactives aux points frontaliers critiques dans les modes à risque le plus élevé. Le projet de détection des radiations est une initiative conçue pour protéger les échanges commerciaux du Canada et lutter contre le terrorisme. Il améliore la sécurité des travailleurs qui pourraient être exposés aux radiations émises par les marchandises dangereuses et protège les infrastructures essentielles aux points frontaliers, qui pourraient être la cible d'actions terroristes. À cette fin, l'ASFC a commencé à utiliser des systèmes mobiles et portatifs pour détecter les radiations dans le fret entrant au Canada. Elle a aussi acheté des détecteurs de radiation fixes ou « sur point d'entrée » et a commencé à les installer dans divers emplacements dans l'ensemble du Canada. Ces points

administratifs et les transformer en solutions axées sur la technologie et les sciences pour obtenir une gestion efficace de la frontière. Cela inclut les nouveaux systèmes qui permettent de faciliter l'entrée des voyageurs et des marchandises, comme NEXUS et EXPRES, ainsi que les systèmes d'évaluation du risque appuyant la sécurité à la frontière. Nous mettons aussi une forte priorité sur la planification et l'architecture, afin de maximiser l'efficience et d'assurer l'interopérabilité avec d'autres systèmes au sein de l'ASFC et avec les partenaires externes.

Sous-activité : Infrastructure de la technologie de l'information et opérations

Des systèmes innovateurs et fiables sont essentiels à la gestion efficace de la frontière. Dans le cadre de cette sous-activité, nous fournissons une infrastructure informatique (IT) sécuritaire, maintenons un rendement des systèmes opérationnels de qualité et opérons et maintenons des systèmes nationaux qui appuient la circulation des personnes et des marchandises arrivant à notre frontière. Cela inclut la recherche de solutions technologiques axées sur la sécurité et des pratiques exemplaires visant à améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations, de la sécurité et de l'exécution de la loi à la frontière. Nous offrons aussi un soutien aux utilisateurs dans les bureaux locaux et aux partenaires dans d'autres organismes.

Sous-activité : Services scientifiques et de laboratoire

L'ASFC est fière de son laboratoire reconnu à l'échelle internationale, qui offre un large éventail de services de consultation, de recherche scientifique et d'analyse. Dans le cadre de cette sous-activité, nous offrons des services scientifiques et de laboratoire à l'ASFC et à d'autres partenaires, ministères et organismes extérieurs. Nos travaux de recherche visant les produits scientifiques et des solutions aident à moderniser encore plus la gestion de la frontière et accroissent l'efficacité et l'efficience des opérations à la frontière, particulièrement en ce qui a trait aux fonctions de sécurité et d'exécution de la loi. Nous avons aussi la capacité de procéder à l'analyse physique et chimique interne de produits de base industriels et à l'expertise judiciaire interne des documents.

Innovation axée sur les sciences et la technologie : programmes et services clés

Vous trouverez ci-après des exemples d'activités dans le cadre de l'activité de programme Innovation axée sur les sciences et la technologie qui se poursuivront en 2006-2007 :

Infrastructure de technologie de l'information et opérations/Améliorations et maintenance

L'ASFC maintient en service et améliore plus de 50 systèmes nationaux qui fonctionnent 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 à l'appui des programmes du secteur commercial et de la filière des voyageurs, afin que le personnel de l'Agence et les intervenants puissent disposer en tout temps des systèmes indispensables. Dans le cadre de cette activité de programme, nous travaillons à normaliser et à partager l'infrastructure informatique pour l'ensemble des clients, des applications et des secteurs d'activités. Cette activité de programme offre un partenariat avec l'Agence du revenu du Canada (ARC) et Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) qui permet de tirer parti des capacités, installations et technologies existantes et de partager les coûts de mise en oeuvre des nouvelles technologies.

Activité de programme : Innovation axée sur les sciences et la technologie

L'activité de programme Innovation axée sur les sciences et la technologie vise à appuyer une gestion efficiente et efficace de la frontière et à protéger les Canadiens contre les risques existants et les menaces émergentes, en ayant recours à la conception, à l'élaboration, à la mise en oeuvre, à la prestation et au maintien de solutions scientifiques et technologiques rentables, en partenariat avec les autres activités de programme.

Priorités de l'ASFC appuyées par l'activité de programme Innovation axée sur les sciences et la technologie

L'activité de programme Innovation axée sur les sciences et la technologie appuie les priorités ministérielles de l'ASFC : prestation efficace des programmes et des services, innovation pour la frontière de l'avenir, relations internes et externes bien établies et régime de gestion moderne.

Ressources financières (en milliers de $) :

2006-2007	2007-2008	2008-2009
141 259	130 788	129 341

Ressources humaines (ETP) :

2006-2007	2007-2008	2008-2009
531	556	559

Description

L'activité de programme Innovation axée sur les sciences et la technologie permet d'appliquer de nouvelles méthodes et idées pour améliorer la qualité des services fournis afin de recueillir et d'analyser l'information préalable, de mettre en pratique des solutions novatrices en temps opportun, de réduire le fardeau de l'observation de la loi et de faciliter les mouvements des marchandises et des personnes légitimes. Cela englobe un large éventail de services et de solutions scientifiques, analytiques et technologiques auxquels l'Agence aura recours pour identifier les personnes et les marchandises à haut risque et en interdire l'entrée, collaborer et partager les renseignements avec les partenaires des programmes et fournir des systèmes et solutions scientifiques pour traiter les personnes et les marchandises efficacement dans un environnement axé sur le risque. Cette activité de programme permet aussi d'assurer la prestation de services scientifiques et de laboratoire, y compris de la recherche scientifique et judiciaire et des conseils analytiques et techniques pour aider l'Agence à s'acquitter de son mandat.

Sous-activité : Solutions/projets opérationnels

Cette sous-activité comprend la conception, l'élaboration et l'application de solutions scientifiques et technologiques afin d'appuyer la prestation des services frontaliers. Nous avons recours à notre expertise et à notre approche innovatrice pour interpréter les besoins

Autres programmes et services

Voir, à l'annexe A, la liste des autres programmes et services qui contribuent à cette activité de programme.

nous devons avoir confiance dans l'intégrité de nos programmes et de nos processus et savoir qu'ils répondront à nos besoins à l'avenir. Donc, en 2006-2007, nous aborderons l'examen de toutes nos politiques et tous nos programmes ayant trait aux marchandises commerciales, y compris l'agrément des courtiers en douane, la gestion de la trésorerie, la politique sur les entrepôts, les transporteurs, le fret et la mainlevée et les exigences d'autres ministères. L'examen des politiques et des programmes liés aux marchandises commerciales dans le contexte de la gestion d'une frontière moderne nous permettra de nous assurer qu'ils sont élaborés, harmonisés et appliqués avec uniformité. Nous entamerons également un examen de nos programmes pour le courrier et les messageries et de nos règlements sur les services spéciaux.

Régime de sanctions administratives pécuniaires (RSAP)

Le Régime de sanctions administratives pécuniaires (RSAP) est un moyen dont dispose l'ASFC pour s'assurer que les marchandises sont dûment déclarées, que les droits et les taxes sont acquittés et que des statistiques commerciales exactes sont réunies. Nous y parvenons en imposant des sanctions monétaires civiles pour les infractions à la législation et à la réglementation douanières.

En 2006-2007, nous procéderons à des consultations au sein de l'ASFC et avec des représentants du monde des affaires. Par conséquent, nous serons à même de commencer à apporter des changements qui simplifieront le régime de sanctions pour nos clients et en faciliteront l'application à nos agents. Nous nous attacherons à établir un régime de sanctions juste, transparent et uniforme qui peut s'adapter aux nouveaux programmes. De ces améliorations projetées découlera un moins grand nombre de sanctions annulées et de plaintes des clients parce qu'elles simplifieront le processus suivi par les importateurs nationaux. L'examen sera financé par le Cadre de la circulation des marchandises.

Examen de la politique sur les services de base (351 000 dollars en 2006-2007)

L'accroissement constant du commerce et des voyages internationaux a créé une demande accrue de nouveaux et de meilleurs services financés par l'État. Afin de répondre à cette demande et d'assurer une approche juste et équitable, l'ASFC examinera son approche pour les services de base financés par l'État et les services fournis avec recouvrement des coûts. En 2006-2007, nous définirons les options quant au cadre stratégique de la détermination des services financés par l'État et de ceux financés par le secteur privé. Nous élaborerons également des modèles économiques servant à évaluer les avantages économiques potentiels de nouveaux services. Donc, il y aura la meilleure répartition possible des ressources de l'ASFC pour fournir les services là où ils sont le plus en demande.

Répercussions sur les ressources humaines

La gestion de la circulation des gens et des marchandises à la frontière introduit constamment des demandes en ce qui a trait à la capacité en ressources humaines de l'ASFC. Fonctionner dans le contexte d'un service fourni jour et nuit, à longueur de semaine, veut dire que nous devons maintenir nos niveaux de dotation en personnel bien informé et représentatif. Nous tenterons de renforcer la capacité de l'ASFC de fournir les services dans les deux langues officielles dans toutes les régions.

la personne et les tribunaux. Nos programmes de recours assurent des règles de jeu équitables aux voyageurs et aux négociants.

Accès : programmes et services clés

Cette activité de programme est considérable et englobe les aspects des opérations frontalières régionales, de l'Administration centrale et des services de soutien qui interviennent dans la gestion de l'accès au Canada. Sur les 768,3 millions de dollars devant être dépensés en 2006-2007 pour l'Accès, 577,9 millions de dollars sont affectés à notre Direction générale des opérations pour les activités dans les régions. Vu la portée de ces activités, il est essentiel que nous nous efforcions de bien comprendre notre contexte et nos processus opérationnels actuels, et que nous recherchions des façons nouvelles et innovatrices d'améliorer le traitement des personnes et des marchandises. À cet effet, nous sommes en train d'examiner et de moderniser le cadre de la circulation des personnes et des marchandises et de nos services de base.

Ressources financières (en milliers de $) :

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Opérations	577 893	590 236	589 888

Les exemples qui suivent représentent certaines des activités entrant dans l'activité de programme Accès que nous entreprendrons en 2006-2007 :

Cadre de la circulation des personnes (506 000 dollars en 2006-2007)

Le Cadre de la circulation des personnes vise l'élaboration d'une stratégie à long terme concernant le mouvement de personnes à la frontière canadienne. En combinant l'examen de programmes et une vision stratégique, il fera l'examen des processus administratifs de l'ASFC pour intégrer les fonctions des douanes, de l'immigration et de l'inspection des aliments. Cela nous permettra de déterminer la meilleure façon d'utiliser nos programmes d'inspection innovateurs pour améliorer le traitement et la canalisation des personnes arrivant à la frontière, et nous pourrons ainsi accélérer la circulation des voyageurs à faible risque et nous concentrer sur les voyageurs à risque élevé. En 2006-2007, nous procéderons à une étude des fonctions de la ligne d'inspection primaire et de l'inspection secondaire pour élaborer des processus plus efficaces et efficients. Cela nous permettra de recenser les points forts et les points faibles de l'ordonnancement actuel de nos opérations et d'élaborer des mesures statistiques du rendement et de l'observation qui tiennent compte des besoins des entreprises et des exigences d'autres ministères.

Cadre de la circulation des marchandises (500 000 dollars en 2006-2007, dont le RSAP)

Le Cadre de la circulation des marchandises a pour objectif de confirmer une orientation commerciale définie en ce qui concerne le mouvement des marchandises à la frontière canadienne. En combinant l'examen de programmes et une vision stratégique, il fera en sorte que nous ayons le cadre d'action et le cadre réglementaire pouvant le mieux appuyer des initiatives comme les Expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES) et l'Information préalable sur les expéditions commerciales. Si nous voulons que ces programmes innovateurs soient fructueux,

fonctionnelle et des interprétations aux agents de l'ASFC sur place et aux importateurs. Plus précisément, les activités comprennent notamment ce qui suit : le classement tarifaire, l'établissement de la valeur et l'origine, l'application d'incitatifs commerciaux, le refus des importations prohibées à l'entrée, la perception des droits et des taxes, la prise de mesures antidumping et compensatrices, les vérifications de l'origine ainsi que la vérification de l'observation de la loi.

Sous-activité : Marchandises

En gérant l'entrée de milliers de camions, de navires et d'aéronefs transportant des millions de dollars en marchandises arrivant à la frontière du Canada chaque jour, l'ASFC joue un rôle vital lorsqu'il faut assurer l'accès à l'économie canadienne. À l'appui des volumes de plus en plus grands d'échanges commerciaux, dans cette sous-activité, nous élaborons et mettons en oeuvre des politiques et des programmes nationaux ayant trait à l'admissibilité et au traitement des marchandises. Il faut alors, entre autres choses, fournir des services d'extension aux importateurs et travailler avec de multiples partenaires fédéraux à l'application d'une vaste gamme de lois. Nos agents dans les modes routier, aérien et maritime et dans la filière du courrier et des messageries effectuent des inspections pour assurer le respect de toutes les lois frontalières.

Sous-activité : Personnes/voyageurs

L'élaboration et la mise en oeuvre de politiques et de programmes nationaux ayant trait à l'admissibilité et au traitement des personnes/voyageurs et à leurs marchandises entraînent notamment l'accomplissement des formalités douanières et le traitement des produits alimentaires et d'origine végétale et animale qui accompagnent les personnes à la frontière. Nous élaborons également les politiques, les procédures, les ententes et les partenariats de travail nécessaires au maintien du contrôle frontalier par l'immigration tout en facilitant l'entrée des personnes légitimes. Les agents de l'ASFC sont responsables de l'examen des ressortissants étrangers cherchant à entrer au Canada et de la prise de décisions appropriées concernant le statut de ces personnes. Dans cette sous-activité, nous tentons d'explorer toutes les options pour simplifier et accélérer le processus d'entrée des personnes admissibles, y compris les programmes d'inspection de rechange et les programmes visant les voyageurs à faible risque comme NEXUS Autoroutes, Air et Maritime et CANPASS Air.

Sous-activité : Recours

Le traitement équitable des personnes et des groupes avec lesquels nous sommes en interaction et un engagement quant à leurs droits sont des éléments fondamentaux qui guident nos rapports avec eux. Dans la sous-activité Recours, l'ASFC élabore des programmes et des politiques liés aux recours et assure un examen administratif des décisions de l'ASFC concernant les programmes d'échanges commerciaux et les sanctions au titre de l'exécution. Ainsi, notre but est de fournir aux clients un processus de règlement des différends qui est juste, impartial et en temps opportun. Nos programmes de recours fournissent des éclaircissements sur la politique et les procédures applicables aux problèmes de gestion frontalière non seulement aux importateurs/exportateurs mais aussi à des partenaires aux niveaux fédéral et international. C'est grâce à cette activité que nous gérons également le processus d'appel pour les différends dont sont saisis le Tribunal canadien du commerce extérieur, la Commission canadienne des droits de

Activité de programme : Accès

Le but de l'activité de programme Accès est d'assurer la circulation légitime des gens et des marchandises, de promouvoir l'observation de la législation frontalière et d'assurer des règles de jeu équitables pour les échanges commerciaux et les voyages.

Priorités de l'Agence appuyées par l'activité de programme Accès

L'activité de programme Accès appuie les priorités de l'ASFC: prestation efficace des programmes et des services, l'innovation pour la frontière de l'avenir et des relations internes et externes bien établies.

Ressources financières (en milliers de $) :

2006-2007	2007-2008	2008-2009
768 271	784 680	784 217

Ressources humaines (ETP) :

2006-2007	2007-2008	2008-2009
7 996	8 070	8 086

Description

L'ASFC a le mandat d'assurer la circulation légitime des expéditions commerciales et des voyageurs, tout en protégeant la sécurité des Canadiens et en appuyant la prospérité du Canada. L'accès au Canada et à son marché est un aspect important de ce rôle et l'ASFC s'est engagée à maintenir les programmes et les services qui facilitent l'entrée des personnes et des marchandises à faible risque ou à risque connu. L'activité de programme Accès comprend les fonctions de l'ASFC qui garantissent la circulation légitime des personnes et des marchandises, favorisent l'observation de la législation frontalière et assurent des règles de jeu équitables pour les échanges commerciaux et les voyages. Cette activité de programme se compose de quatre sous-activités : Commerce, Marchandises, Personnes/voyageurs et Recours. Elle comprend la prestation d'opérations en première ligne ainsi que une orientation générale et des lignes directrices concernant des questions se rattachant au traitement des personnes et des marchandises à la frontière du pays.

Sous-activité : Commerce

Un des éléments clés des responsabilités de l'ASFC au niveau de la gestion frontalière est la mise en oeuvre d'un programme transparent de facilitation des échanges commerciaux qui appuie la compétitivité des entreprises canadiennes. Cela comprend l'élaboration et la mise en oeuvre de politiques et de programmes nationaux ayant trait à l'application d'accords commerciaux internationaux et de la législation nationale pour ce qui est des marchandises commerciales. Le programme national des échanges commerciaux fournit aussi une orientation

Ressources financières (en milliers de $) :

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Opérations	299 146	292 751	321 849
Réseau AIMM	5 561	5 561	5 561
Crimes de guerre contemporains	6 748	6 748	6 748
Renvois	19 280	19 280	19 280
Enquêtes criminelles	18 838	18 838	18 838
Détection des radiations (Sécurité maritime)	4 942	4 936	4 935
Partenaires en protection	3 737	3 227	3 237

Répercussions sur les ressources humaines

Le soutien du programme d'innovation et des plans d'action connexes de l'ASFC, comme le Partenariat nord-américain pour la sécurité et la prospérité (PSP), veut dire que des compétences particulières liées à la gestion frontalière sont constamment exigées de notre organisation. L'élaboration de nouveaux programmes et systèmes nationaux et internationaux requiert l'apport des employés qui ont récemment acquis sur place une expérience pertinente. Ce jeu de compétences est en même temps requis pour maintenir nos activités opérationnelles dans les régions, les bureaux d'entrée et à l'étranger. Notre défi consiste à garder un juste équilibre entre la nécessité de se doter d'employés compétents pour élaborer les nouveaux programmes et systèmes, et celle de se doter d'un effectif qualifié et bien informé sur place par la mise en oeuvre de stratégies de recrutement interne et externe.

Autres programmes et services

Voir, à l'annexe A, la liste des autres programmes et services qui contribuent à cette activité de programme.

activités s'ajouteront aux diverses enquêtes criminelles déjà entamées à l'égard de l'importation et de l'exportation de marchandises. Nous procéderons à ces changements en 2006-2007.

Cette approche intégrée nous permettra de nous concentrer sur les priorités de l'ASFC au chapitre de l'application de la loi. Nous mesurerons le succès de l'intégration de nos programmes d'enquête par le nombre de renvois reçus aux fins d'enquête, de cas ayant fait l'objet d'une enquête et de poursuites menées par le ministère de la Justice.

Partenaires en protection

Par le programme de Partenaires en protection (PEP), l'ASFC et l'industrie privée ont combiné leurs efforts pour améliorer la sécurité frontalière, lutter contre le crime organisé et le terrorisme, accroître la sensibilisation aux problèmes d'observation de la législation douanière et aider à déceler et à prévenir la contrebande.

Dans le cadre de ce programme, l'ASFC a établi des partenariats stratégiques avec l'industrie privée qui doivent assurer la sécurité de la circulation des voyageurs et des marchandises légitimes à faible risque qui franchissent la frontière. En signant une entente de bon gré avec l'ASFC, une entreprise ou un organisme s'engage à élaborer un plan d'action conjoint, d'effectuer des évaluations de sécurité, de participer à des séances de sensibilisation et de consulter l'ASFC. L'entente cherche à accroître la sécurité de l'entreprise ou de l'organisme dans le partenariat, à faciliter l'échange de renseignements entre les partenaires et à élaborer des initiatives conjointes de sensibilisation et d'information.

Le programme PEP fait actuellement l'objet d'un examen et d'une évaluation qui détermineront l'efficacité de celui-ci, assureront le respect du Cadre de normes visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) et recenseront les façons possibles de rendre plus compatibles le PEP et le programme équivalent aux États-Unis, le Customs Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT). L'ASFC a confirmé l'engagement qu'elle a pris de mettre en oeuvre le Cadre de normes adopté par l'OMD en juin 2005. Ce cadre exige l'établissement d'exigences minimales relatives à la sécurité pour les programmes de partenariat entre les douanes et les entreprises afin que les sociétés membres puissent être désignées comme opérateurs économiques agréés. Ces normes ont été élaborées dans le but de parer aux menaces terroristes éventuelles et au crime organisé transnational. Les exigences minimales obligatoires relatives à la sécurité sont une des principales caractéristiques du cadre de normes de l'OMD et du programme C-TPAT des États-Unis.

Le programme PEP devra être remanié de fond en comble s'il doit respecter l'exigence d'une plus grande comptabilité avec le C-TPAT et respecter les exigences de l'OMD. Le budget de 2006 annonçait des fonds supplémentaires pour ce programme. Une fois les fonds fournis à l'ASFC, les exigences de la participation au PEP, la capacité de prestation régionale, la formation des agents, le soutien opérationnel et administratif et les mesures d'exécution seront réexaminés et améliorés pour éliminer les lacunes et fournir un programme de sécurité beaucoup plus solide et efficace.

des partenariats avec d'autres pays aux vues similaires pour partager les renseignements et les pratiques exemplaires dans le but d'augmenter le plus possible l'efficacité du programme.

Renvois

La protection et la sécurité des Canadiens représentent une grande priorité de l'ASFC. Les priorités de l'ASFC pour ce qui est des renvois continuent d'être les menaces à la sécurité du Canada, par exemple les allégations de terrorisme, le crime organisé, les crimes contre l'humanité, les crimes graves, puis la criminalité, les demandes de statut de réfugié refusées et les personnes qui ne respectent pas la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*.

L'ASFC peut renvoyer du Canada toute personne jugée interdite de territoire. Il existe trois types de mesures de renvoi et chacun a des conséquences différentes. Des mesures d'interdiction de séjour et d'exclusion sont habituellement prises dans les situations de moindre gravité, tandis que les personnes renvoyées par une mesure d'expulsion ne peuvent aucunement revenir au Canada, à moins de recevoir une permission écrite d'un agent dûment autorisé à cet effet par le ministre de Citoyenneté et Immigration. Une fois une mesure de renvoi délivrée, l'ASFC renvoie la personne du Canada le plus tôt possible, tout en tenant compte du droit de recours de cette personne en vertu de la *Loi* et en prenant, au besoin, les mesures de sécurité appropriées.

Par suite de la Conférence des quatre nations, le Canada, les États-Unis, l'Australie et le Royaume-Uni coordonnent leurs efforts en vue d'inciter les pays à respecter l'obligation qu'ils ont, à l'échelle internationale, d'accepter le retour de leurs ressortissants. La collaboration s'est beaucoup améliorée, en particulier avec les États-Unis, et donne maintenant lieu à l'affrètement conjoint d'aéronefs servant au renvoi des personnes à risque élevé. En 2006-2007, nous continuerons à examiner les façons dont nous pouvons collaborer lors des renvois, en plus de faire un suivi du nombre de renvois de personnes qui n'ont pas droit légalement de demeurer au Canada.

L'ASFC fera un emploi efficace et efficient de ses ressources en priorisant les renvois des personnes à risque élevé. Nous mesurerons nos succès par le nombre de rapports d'interdiction de territoire écrits, le nombre d'arrestations effectuées et le nombre de renvois menés à terme.

Enquêtes criminelles

La sécurité des Canadiens est accrue par les enquêtes et les poursuites ayant trait à des infractions touchant la sécurité frontalière, comme l'emploi de documents frauduleux pour entrer au Canada et la contrebande, et l'importation ou l'exportation illégale de marchandises contrôlées, réglementées ou prohibées. Les poursuites relatives à la criminalité liées à la circulation des marchandises contribuent à la sécurité économique, aident à maintenir la confiance du monde des affaires dans la législation commerciale et frontalière du Canada et favorisent des règles de jeu équitables pour les entreprises nationales.

Étant donné l'intégration des services frontaliers en première ligne, l'ASFC a examiné ses activités afférentes aux enquêtes criminelles. Pour améliorer la sécurité et l'efficacité, nous assumerons la responsabilité de la majorité des enquêtes criminelles se rapportant à l'immigration, ainsi que de certaines enquêtes criminelles ayant trait à l'importation des aliments et des produits d'origine végétale ou animale dans les aéroports et à la frontière terrestre. Ces

Les AIMM appuient également l'intégrité du programme d'immigration outre-mer par des activités anti-fraude, qui comprennent le repérage des indices de fraude pour les agents des visas et des visites sur place ayant trait à des demandes douteuses. Les AIMM donnent aussi une formation au personnel des lignes aériennes et des administrations locales sur le dépistage des documents de voyage contrefaits et modifiés. Ces agents fournissent continuellement des données et sont la clé du succès de l'ASFC dans la réunion de solides renseignements concernant la tendance de la migration illégale, tout en nous permettant d'assurer l'intégrité du programme d'immigration du Canada.

En 2006-2007, nous continuerons à nous efforcer, avec nos partenaires à Citoyenneté et Immigration Canada et à Affaires étrangères et Commerce international Canada, d'appuyer nos employés à l'étranger. Nous améliorerons aussi les protocoles de partage des renseignements utilisés par nos agents à l'étranger, le Centre national d'évaluation des risques de l'ASFC, l'Administration centrale de l'ASFC et d'autres ministères. Nos succès continueront d'être mesurés par une gamme d'indices de rendement, par exemple le pourcentage de voyageurs non titulaires des documents voulus qui sont interceptés avant le départ, des rapports narratifs provenant des AIMM, une rétroinformation venant de nos partenaires et des renseignements statistiques contenus dans des rapports d'activité mensuels.

Programme canadien des crimes de guerre contemporains

Le Canada a affirmé qu'il n'est pas et ne sera jamais un refuge sûr pour les personnes ayant participé à des crimes de guerre, à des crimes contre l'humanité et à d'autres actes répréhensibles, peu importe le moment et l'endroit où ils se sont produits. Cela est conforme aux lois du Canada et à l'engagement qu'il a pris de respecter le droit international. Le programme canadien des crimes de guerre est un programme coordonné par l'ASFC, la GRC, le ministère de la Justice et Citoyenneté et Immigration Canada. Le programme de l'ASFC porte uniquement sur les crimes de guerre contemporains (c.-à-d. perpétrés après la Seconde Guerre mondiale).

En application de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*, l'ASFC a adopté une approche à trois volets dans le traitement des crimes de guerre contemporains :

1. empêcher les présumés criminels de guerre d'entrer au Canada en refusant, à l'étranger, leur demande d'immigration, de refuge ou de visa de visiteur;
2. exclure ces personnes du processus de détermination du statut de réfugié au Canada;
3. renvoyer les criminels qui sont déjà entrés au Canada au moyen du processus d'enquête sur l'admissibilité de l'Immigration.

En 2006-2007, l'ASFC et ses partenaires dans la réalisation du programme continueront à mettre en oeuvre leurs priorités réaménagées afin de fournir un service hautement efficace pour protéger les valeurs canadiennes. Les partenaires, dans la réalisation du programme, ont mis au point un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) qui les guidera pendant cinq ans dans les deux grandes composantes du programme : la coordination opérationnelle et la gestion des allégations. À l'ASFC, nous mesurerons nos succès d'après le nombre de personnes complices dans des crimes de guerre ou des crimes contre l'humanité à qui un visa d'entrée au Canada est refusé, qui sont renvoyées du Canada ou qui sont exclues du processus de détermination du statut de réfugié en raison de leurs actions antérieures. En 2006-2007, nous mettrons aussi de plus en plus l'accent sur les activités de liaison internationale et nous créerons

distribution et au partage du renseignement concernant les menaces à la sécurité nationale, y compris le terrorisme, la contre-prolifération, les crimes de guerre, le crime organisé, la contrebande, la fraude et la migration clandestine. Dans cette sous-activité, il y a aussi une orientation et une coordination de nos opérations du renseignement dans l'ensemble du pays et à l'étranger, ainsi qu'un soutien direct donné à nos agents en première ligne.

Sous-activité : Exécution

Une des principales fonctions des agents en première ligne de l'ASFC est de déterminer et de prendre les mesures d'exécution susceptibles de réduire au minimum les risques venant des personnes et des marchandises dangereuses entrant au Canada et y demeurant. Par la sous-activité Exécution, nous fournissons une orientation dans l'exécution de toute la législation frontalière et nous assurons ainsi une meilleure sécurité nationale en élaborant des politiques et des procédures appropriées, et en munissant les agents des services frontaliers des instruments dont ils ont besoin dans leur travail, par exemple du matériel moderne de détection de la contrebande et du matériel à rayons X et à rayons gamma. Ce travail comprend aussi la création de partenariats clés avec des organismes d'application de la loi au pays et au niveau international, la promotion de partenariats et le partage des renseignements. Les responsabilités additionnelles se rattachant à cette sous-activité comprennent notamment les enquêtes sur les particuliers qui commettent des infractions à la législation frontalière du Canada, les recommandations faites au sujet des poursuites et la détention et le renvoi des personnes qui n'ont pas légalement le droit de demeurer au Canada, particulièrement celles qui représentent une menace à la société canadienne.

Sécurité : programmes et services clés

Dans cette activité de programme, l'ASFC met solidement l'accent sur l'exécution des programmes de sécurité à la frontière. Sur les 557,5 millions de dollars de dépenses prévues en 2006-2007 pour la Sécurité, 299,1 millions de dollars sont affectés à notre Direction générale des opérations pour appuyer directement nos activités régionales. En outre, vous trouverez ci-dessous des exemples d'activités particulières sous l'activité de programme Sécurité que nous entreprendrons en 2006-2007 :

Réseau d'agents d'intégrité des mouvements migratoires

L'ASFC compte 45 agents d'intégrité des mouvements migratoires (AIMM) à 39 endroits clés à l'étranger. Le Programme d'intégrité des mouvements migratoires comprend la collecte des renseignements, les analyses et les rapports ayant trait à la fraude dans les demandes de visa ou d'immigration, le crime organisé, la migration clandestine, la sécurité publique, le terrorisme, les crimes de guerre et les crimes contre l'humanité. La politique de ce programme vise à protéger l'intégrité du système de sélection des immigrants du Canada, le processus de détermination du statut de réfugié et la sécurité et l'ordre public au Canada, y compris l'interdiction des personnes non admissibles au pays. Des renseignements sont réunis par un réseau de contacts avec des fonctionnaires des pays hôtes, des fonctionnaires d'autres gouvernements dans la région désignée, le personnel des lignes aériennes et les agents d'exécution de la loi et sont utilisés par la haute direction de l'ASFC, le personnel opérationnel et d'autres ministères gouvernementaux, tel Citoyenneté et Immigration Canada.

Activité de programme : Sécurité

Le but de l'activité de programme Sécurité est d'assurer la sécurité des Canadiens, dans le cadre du programme de sécurité du gouvernement, par la gestion efficiente et efficace de la frontière.

Priorités ministérielles appuyées par l'activité de programme Sécurité

L'activité de programme Sécurité appuie trois des priorités stratégiques de l'ASFC : prestation efficace des programmes et des services, innovation pour la frontière de l'avenir et relations internes et externes bien établies.

Ressources financières (en milliers de $) :

2006-2007	2007-2008	2008-2009
557 500	545 567	599 793

Ressources humaines (ETP) :

2006-2007	2007-2008	2008-2009
4 236	4 274	4 667

Description

Le gouvernement du Canada s'est engagé à assurer la sécurité et la protection des Canadiens et des collectivités où ils vivent. L'ASFC étant la première ligne de défense du Canada, assurer la sécurité des Canadiens est une composante essentielle de son travail. Qu'ils soient affectés à l'étranger, qu'ils travaillent en première ligne ou qu'ils interagissent avec d'autres organismes d'application de la loi, les agents de l'ASFC font constamment preuve de vigilance afin de protéger notre frontière contre tous les genres de menaces. L'activité de programme Sécurité comprend les programmes et les initiatives de l'ASFC qui assurent la sécurité des Canadiens par une gestion efficiente et efficace de la frontière, dans le cadre du programme de sécurité du gouvernement. Cette activité de programme se divise en deux sous-activités : Renseignement et Exécution.

Sous-activité : Renseignement

L'AFSC se fie à la prise de décisions fondée sur le renseignement pour repérer les voyageurs à risque élevé et les marchandises de contrebande se dirigeant vers le Canada. Conformément à notre stratégie frontalière diversifiée, l'ASFC filtre les gens et les marchandises à plusieurs points dans la filière des voyageurs, à la première occasion outre-mer, pendant le transit et à l'arrivée à la frontière du pays. La réception et l'examen des documents à l'avance améliorent notre capacité de cibler et d'intercepter les gens et les marchandises inadmissibles et servent à dissuader les personnes envisageant des activités illégales en matière d'immigration ou l'importation de marchandises pouvant constituer une menace à la santé et la sécurité. La sous-activité Renseignement comprend des initiatives ayant trait à la réunion, l'analyse, la

Introduction

Conformément aux exigences du Conseil du Trésor, l'ASFC a adopté une architecture des activités de programme (AAP) qui comprend toutes les activités entreprises par l'Agence et qui constitue une structure pour s'assurer qu'elles respectent notre mandat et nos priorités. L'AAP de l'ASFC donne une image fidèle de nos opérations et englobe nos résultats stratégiques et les quatre activités de programme.

Architecture des activités de programme de l'ASFC

Résultat stratégique :

> Une gestion efficiente et efficace de la frontière qui contribue à la sécurité et à la prospérité du Canada

Activités de programme :

> Sécurité
> Accès
> Innovation axée sur la science et la technologie
> Gestion et orientation organisationnelles

Chacune de ces activités de programme est assortie de sous-activités et de sous-sous-activités. Les descriptions dans les pages qui suivent fournissent un contexte permettant de comprendre notre travail et l'étendue de nos activités au cours de la période de planification. Sous les rubriques « Programmes et services clés » dans chaque activité de programme, nous mettons en relief des programmes et des services particuliers choisis dans le but d'illustrer les activités projetées que nous entreprendrons dans la présente année financière.

Comme l'indiquaient les instructions du Secrétariat du Conseil du Trésor, nous n'avons pas fait rapport, dans la présente section sur l'activité de programme Gestion et orientation organisationnelles. Pour de plus amples renseignements sur cette activité de programme et ses liens avec les priorités ministérielles, veuillez consulter la section IV, Autres points d'intérêt.

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

d'éthique de la fonction publique ainsi que nos valeurs organisationnelles, soit l'intégrité, le respect et le professionnalisme.

Énoncé des résultats pour cette priorité : *L'accomplissement du mandat de l'ASFC sera soutenu par une forte régie et une structure de planification intégrée, étayées par un solide régime de valeurs et d'éthique.*

Énoncé des résultats pour cette priorité : *L'utilisation accrue de solutions fondées sur des données probantes et la science aidera à améliorer la sécurité à la frontière et à accroître la prospérité économique.*

Priorité stratégique 3 : Relations internes et externes bien établies

La création et l'exploitation de partenariats et d'alliances solides sont essentielles à l'ASFC pour concrétiser la frontière sécuritaire de l'avenir. L'ASFC supervise de nombreux accords internationaux et applique plus de 90 lois et règlements, dont plusieurs pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères et organismes fédéraux.

L'ASFC compte sur ses partenariats pour s'acquitter de son mandat et assurer la prestation des programmes et des services. Nous améliorerons nos relations avec les intervenants, les partenaires, les clients, les employés et leurs représentants. Nous favoriserons le dialogue et améliorerons les communications internes et externes en mettant l'accent sur la transparence et sur des stratégies efficaces de sensibilisation. Nous nous efforcerons également de nouer de nouvelles relations et des liens plus durables avec ses partenaires fédéraux afin de renforcer encore plus notre excellente relation avec les Etats-Unis, et d'appuyer l'engagement qu'a pris le Canada de faire du partenariat nord-américain une initiative solide et mutuellement avantageuse.

Énoncé des résultats pour cette priorité : *L'ASFC établira des partenariats et des accords plus solides, à l'échelle internationale, avec les intervenants, les clients et les employés.*

Priorité stratégique 4 : Régime de gestion moderne

L'ASFC croit fermement dans la responsabilisation et la bonne administration des ressources et dans la mise en oeuvre de stratégies et de cadres pour concrétiser cette priorité. Un régime de gestion moderne constituera la base de nos priorités stratégiques en ce qui a trait à la prestation efficace des programmes et des services, à la planification de la frontière de l'avenir et à la création de relations internes et externes bien établies.

Le gouvernement du Canada insiste beaucoup sur le besoin de mettre en place des mesures de contrôle et de responsabilisation rigoureuses. Nous élaborons des stratégies pour renforcer nos cadres de régie et de responsabilisation et pour gérer efficacement les systèmes organisationnels, l'information et la technologie. Ces mesures comprennent la mise en oeuvre d'un cadre de contrôle de gestion pour lier les divers cadres du portefeuille du Conseil du Trésor tels que le Cadre de responsabilisation de gestion, le Cadre de gestion intégrée du risque et la fonction de contrôleur moderne. Des fonctions de planification organisationnelle, de mesure du rendement, d'évaluation des programmes et de vérification interne bien établies et exhaustives sont la pierre angulaire d'un solide régime de responsabilisation.

Notre effectif qualifié et compétent constitue notre force et c'est la raison pour laquelle nous continuerons à donner à nos employés les outils, la formation et le soutien dont ils ont besoin pour rechercher l'excellence dans leur travail. Nous mettrons en oeuvre des stratégies en matière de ressources humaines afin que des programmes de recrutement, de perfectionnement et de formation appropriés soient en place pour soutenir les activités de l'ASFC et de ses employés, et pour favoriser une culture axée sur l'apprentissage et la dualité linguistique. Nous établirons également un solide régime de valeurs et d'éthique afin de rehausser le *Code des valeurs et*

de données est une nouvelle fonction – actuellement, l'ASFC « extrait » les données de DP des systèmes des transporteurs aériens, ce qui n'est guère optimal au niveau de la confidentialité. Cette initiative consiste aussi à obtenir la bonne information au bon moment. Elle est essentielle à l'ASFC, car elle accroît sa capacité de détecter les voyageurs à risque élevé avant leur arrivée à la frontière canadienne.

- *NEXUS Air :* Ce programme facilite le passage des voyageurs fiables à faible risque au Canada et aux États-Unis. Il a été mis à l'essai à l'aéroport international de Vancouver du 30 novembre 2004 au mois d'avril 2006 au moyen de la technologie de reconnaissance de l'iris. Le nombre de membres visé au départ, soit 3 000, a été dépassé de 22 % en sept mois, ce qui fait état du succès du programme. L'expansion vise à mettre en oeuvre le projet pilote binational dans sept autres grands aéroports du Canada.

- *Partenaires en protection (PEP) :* Le Canada s'est engagé à travailler avec les États-Unis et les responsables de leur programme équivalent, soit le Customs-Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT), afin d'assurer la compatibilité des exigences des deux pays, d'appuyer les efforts conjoints déployés pour mieux protéger la chaîne d'approvisionnement et d'offrir les avantages appropriés qui faciliteront le commerce transfrontalier. Les exigences relatives à l'harmonisation des programmes produiront un processus simplifié pour les participants du secteur privé.

- *Protocoles de reprise des activités* : Il s'agit pour l'ASFC et le Service des douanes et de la protection des frontières (U.S. Customs and Border Protection) d'élaborer des protocoles coordonnés pour la reprise des activités à la frontière dans l'éventualité d'un acte terroriste, d'une catastrophe naturelle ou d'un niveau d'alerte accru. Ces protocoles comprennent une composante opérationnelle ainsi qu'une composante de soutien à la sécurité et à la continuité des technologies de l'information.

En décembre 2004, les États-Unis ont annoncé *l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental (IVHO)* qui obligera toutes les personnes souhaitant entrer aux États-Unis à avoir en leur possession un passeport ou d'autres documents sûrs prouvant leur citoyenneté et leur identité. Les exigences de l'IVHO s'appliqueront à tous les déplacements par voies aérienne et maritime faits après le 8 janvier 2007 et s'étendront à tous les postes frontaliers terrestres après le 31 décembre 2007.

L'ASFC coordonne la réponse du Canada à l'IVHO. Le but est d'harmoniser une opération interministérielle visant à mettre au point la politique du gouvernement du Canada concernant les normes en matière de documents pour l'entrée au Canada, puis de travailler en collaboration avec les États-Unis à une approche intégrée.

La réponse du Canada sera principalement axée sur le traitement des personnes à la frontière terrestre qui est l'activité la plus touchée par l'initiative. Nous établirons une vision pour l'orientation future de la frontière terrestre qui comprendra diverses options pour la documentation et la mise en oeuvre. Au cours de la prochaine année, nous continuerons de donner suite aux préoccupations touchant le Canada et d'étudier les considérations stratégiques dans le cadre de notre collaboration avec les États-Unis.

nos processus et nos systèmes dans le but de protéger les Canadiens. Nous améliorons continuellement nos processus opérationnels afin d'optimiser notre responsabilité financière et notre contribution à la sécurité nationale. L'ASFC continuera de renforcer ses capacités en matière de renseignement et d'exécution de la loi et améliorera ses ressources, ses outils et sa technologie pour réduire les menaces inhérentes au terrorisme, à la contrebande, au crime organisé et aux maladies transmissibles.

En ce qui concerne la planification relative à la protection civile, l'ASFC travaille avec ses partenaires des États-Unis pour établir des protocoles coordonnés à la frontière dans l'éventualité d'une catastrophe ou d'un niveau d'alerte accru. Nous mobiliserons les intervenants clés et nous mènerons des séances de formation et des exercices en collaboration avec nos homologues américains afin que les voyageurs et les négociants sachent comment les organismes frontaliers réagiront en situation d'urgence. Nous assurerons aussi une coordination avec les partenaires et les intervenants clés afin de prendre les mesures nécessaires pour réduire le risque que la grippe aviaire ou une pandémie de grippe n'atteigne le Canada. Il faudra élaborer et mettre en oeuvre des plans, de la formation et des exercices d'évaluation de l'état de préparation pour permettre à l'ASFC de continuer à réaliser son mandat de protection frontalière malgré ces menaces.

Énoncé des résultats pour cette priorité : *L'ASFC renforcera sa capacité d'identification et d'interception des personnes et des marchandises à risque élevé ou inconnu, tout en accélérant la circulation des voyageurs et des expéditions commerciales à faible risque.*

Priorité stratégique 2 : Innovation pour la frontière de l'avenir

L'environnement opérationnel de l'ASFC en est un où les défis et les possibilités sont constamment en mouvement. Pour préparer l'avenir, nous aurons davantage recours à la prise de décisions fondée sur des données probantes, à la technologie moderne et à une méthodologie innovatrice. Nous améliorerons notre capacité de fournir des analyses stratégiques des politiques ainsi que des conseils sur les questions d'intérêt national et international. Nous nous efforçons de trouver des solutions nouvelles et créatives aux défis que nous devons affronter en employant des méthodes qui accentuent notre présence à l'étranger et « repoussent les frontières ».

Pour faire progresser davantage son programme d'innovation, le gouvernement du Canada souscrit pleinement au Partenariat nord-américain pour la sécurité et la prospérité, une association solide et mutuellement avantageuse avec les États-Unis et le Mexique. Grâce aux fonds supplémentaires annoncés dans le budget de 2006, l'ASFC recevra 240 millions de dollars au cours des deux prochaines années pour financer certaines des initiatives les plus médiatisées du Partenariat nord-américain pour la sécurité et la prospérité, dont les suivantes :

- *Manifeste électronique :* Le manifeste électronique fait fond sur l'initiative de l'Information préalable sur les expéditions commerciales (IPEC) et permettra aux transporteurs, aux importateurs et aux mandataires de transmettre à l'ASFC des données préalables en temps réel sur les expéditions de fret afin que celle-ci puisse détecter les expéditions à risque élevé avant leur arrivée par train ou à la frontière terrestre.

- *Communication de données de dossier du passager (DP) :* Cette initiative permettra de recueillir plus efficacement de l'information préalable auprès des transporteurs aériens sur les personnes qui se rendent au Canada. La « communication » ou le transfert direct

Plans et priorités ministériels

Pour les exercices 2006-2007 à 2008-2009, l'ASFC a défini, dans son Plan stratégique de trois ans, quatre priorités stratégiques qui appuient notre résultat stratégique, lequel appuie à son tour les priorités plus larges du gouvernement du Canada. Nos priorités reflètent l'engagement du gouvernement fédéral d'assurer la sécurité des collectivités, d'offrir un marché équitable et sûr et d'établir un partenariat nord-américain solide et mutuellement avantageux.

Les stratégies auxquelles nous avons recours nous permettent de nous concentrer sur les risques inconnus ou élevés pour le Canada, tout en accélérant le passage des personnes et des marchandises à faible risque et à risque connu. À l'aide de la science, de la technologie et de pratiques innovatrices, l'ASFC est en mesure de renforcer sa capacité d'assurer la sécurité et la prospérité des Canadiens.

Nous avons également recours à une méthode de frontières multiples, amorcée à l'étranger, qui « repousse les frontières » en filtrant, en ciblant et en interceptant les personnes et les marchandises non admissibles le plus tôt possible dans leur voyage vers le Canada, en commençant à l'étranger. Nous recueillons des renseignements grâce à l'analyse automatisée du risque, à des outils d'analyse et à la gestion du risque et nous administrons des programmes d'inspection de remplacement pour faciliter le mouvement des personnes et des marchandises à faible risque.

Priorité stratégique 1 : Prestation efficace des programmes et des services

Depuis la création de l'Agence, nous avons clairement reconnu l'importance de continuer à offrir des programmes et des services aux clients, aux partenaires et aux intervenants, et cela continuera d'être l'une de nos priorités stratégiques pour les trois prochaines années. Ainsi, nous contribuerons à l'engagement pris par le gouvernement du Canada qui consiste à fournir un marché équitable et fiable, tout en s'attaquant au crime afin que tous les Canadiens vivent dans des collectivités sûres.

Comme l'indique le budget de 2006, cette année, l'ASFC commencera à fournir des armes de poing aux agents des services frontaliers en première ligne ainsi que la formation relative à leur utilisation. Il faudra élaborer des politiques opérationnelles, des politiques sur les ressources humaines et des exigences en matière de formation et déterminer les outils et l'équipement requis ainsi que les options pour les installations de formation. L'ASFC veillera aussi à ce que les agents en première ligne ne soient pas tenus de travailler seuls et pour ce faire, nous nous assurerons de maintenir des niveaux de dotation adéquats et fournirons les outils, la formation et le soutien requis. Les premières étapes comprendront l'examen des bureaux où des agents travaillent seuls actuellement afin de déterminer les répercussions sur les opérations et les besoins en ressources humaines. Dans le budget de 2006, 101 millions de dollars répartis sur deux ans ont été annoncés pour entreprendre le processus d'armement des agents et l'élimination des situations où les agents travaillent seuls.

L'ASFC continuera de travailler à l'amélioration de la qualité, de l'uniformité et de l'impartialité de la prestation de ses programmes et de ses services. Par exemple, en 2006-2007, nous rechercherons des approches prudentes sur le plan financier afin d'améliorer nos programmes,

- Les provinces, les territoires et les municipalités (y compris les services de police);
- Les organismes gouvernementaux des États-Unis, dont le département de la Sécurité intérieure (U.S. Department of Homeland Security), le Service des douanes et de la protection des frontières (U.S. Customs and Border Protection) et le Bureau de l'immigration et de l'exécution des douanes (Immigration and Customs Enforcement);
- Les gouvernements de l'Afrique du Sud, de l'Australie, du Brésil, de la Chine, de l'Inde, du Japon, du Mexique, du Royaume-Uni et de l'Union européenne.

Intervenants et conseillers

- Le Comité consultatif sur les services frontaliers du Canada;
- Le Comité consultatif sur les activités commerciales à la frontière;
- Les administrations des ponts, des ports et des aéroports;
- Les organisations internationales (p. ex. l'Organisation mondiale des douanes, l'Organisation mondiale du commerce, le forum de Coopération économique Asie-Pacifique, le Groupe des huit, la Conférence des quatre nations, les consultations intergouvernementales sur les politiques concernant le droit d'asile, les réfugiés et les migrations, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, l'Association du transport aérien international, l'Organisation de l'aviation civile internationale, l'Organisation maritime internationale, etc.);
- Les associations des secteurs de l'industrie, du transport, du commerce et du tourisme et les chambres de commerce;
- Les organisations non gouvernementales (p. ex. la Société canadienne de la Croix-Rouge, le Conseil canadien pour les réfugiés, la Table ronde transculturelle sur la sécurité, les groupes ethno-culturels, etc.);
- Les universitaires et les chercheurs.

et à l'étranger. Des communications fiables et en temps opportun avec les partenaires et les intervenants sont essentielles afin de réduire au minimum les risques et de maximiser les retombées économiques pour les Canadiens. Nous comptons, parmi nos partenaires stratégiques clés, Transports Canada, Citoyenneté et Immigration Canada, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada, Santé Canada et l'Agence canadienne d'inspection des aliments, en plus des partenaires du portefeuille de la Sécurité publique et de la Protection civile tels que la Gendarmerie royale du Canada, le Service canadien du renseignement de sécurité, Santé publique et Protection civile Canada et le Service correctionnel du Canada.

La consultation avec nos intervenants est un élément vital de notre méthode de gestion frontalière. C'est dans ce but que le Comité consultatif sur les services frontaliers du Canada (CCSFC) a été créé à l'automne 2005. Son mandat consiste à formuler des avis impartiaux et à fournir une rétroaction sur les tendances et les évènements importants qui pourraient influer sur la gestion de la frontière canadienne, ainsi que sur les priorités, les activités et les opérations de l'ASFC. Le Comité est formé de cadres supérieurs provenant de domaines et de groupes représentatifs des secteurs d'activité de l'ASFC. Le CCSFC compte 26 intervenants qui représentent le secteur privé, le secteur de l'immigration, les voyageurs, les universitaires et le grand public.

L'ASFC tient également à consulter les intervenants canadiens du secteur commercial sur les stratégies, les politiques, les programmes opérationnels et les procédures administratives qui régissent et influencent les échanges commerciaux du Canada. Ces consultations favorisent une collaboration mutuellement avantageuse entre l'ASFC et les négociants canadiens concernant les questions frontalières, et ce, au profit du Canada, de l'économie canadienne et du secteur commercial canadien.

À l'appui de cet engagement, le Comité consultatif sur les activités commerciales à la frontière (CCACF) a été créé pour servir de tribune aux fonctionnaires de l'ASFC et aux intervenants du secteur commercial et pour favoriser le dialogue sur les opérations frontalières canadiennes. Le CCACF est formé de représentants de 27 des principales organisations d'intervenants du secteur privé qui font affaire avec l'ASFC. Le Comité doit se réunir au moins deux fois l'an.

Principaux partenaires et intervenants :

Gouvernement

- Le ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile et les autres partenaires du portefeuille (p. ex. le Service canadien du renseignement de sécurité, la Gendarmerie royale du Canada, le Centre des armes à feu Canada, le Service correctionnel du Canada et la Commission nationale des libérations conditionnelles);
- D'autres ministères et organismes fédéraux (p. ex. Citoyenneté et Immigration Canada, l'Agence du revenu du Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada, le Bureau des passeports, Affaires étrangères et Commerce international Canada, Santé Canada, l'Agence de santé publique du Canada, le ministère de la Justice Canada, l'Agence canadienne de développement international, le ministère des Finances, le Bureau du Conseil privé, le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Tribunal canadien du commerce extérieur, Transports Canada, les organismes de développement régional, etc.);

En voici des exemples :

- *Loi sur la citoyenneté*;
- *Code criminel*;
- *Loi sur les douanes*;
- *Tarif des douanes*;
- *Loi sur l'accise*;
- *Loi sur la taxe d'accise*;
- *Loi sur les licences d'exportation et d'importation*;
- *Loi sur les aliments et drogues*;
- *Loi sur la santé des animaux*;
- *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*;
- *Loi sur la protection des végétaux*;
- *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*;
- *Loi sur les mesures spéciales d'importation.*

Responsabilités de l'ASFC :

- Nous appliquons la législation qui régit l'admissibilité des personnes et des marchandises à l'entrée et à la sortie du Canada;
- Nous déterminons comment les personnes et les marchandises passent notre frontière;
- Nous mettons en détention les personnes susceptibles de constituer une menace pour le Canada;
- Nous renvoyons les personnes qui sont interdites de territoire dans notre pays, y compris celles qui sont liées au terrorisme, au crime organisé, aux crimes de guerre et aux crimes contre l'humanité;
- Nous interceptons les marchandises illégales qui entrent au pays ou qui en sortent;
- Nous assurons la salubrité des aliments et nous protégeons l'environnement en interceptant les produits prohibés ou dangereux qui arrivent par les voies aérienne, terrestre ou maritime;
- Nous favorisons le commerce et la prospérité économique au Canada en appliquant les lois et les ententes commerciales permettant au Canada de s'acquitter de ses obligations internationales;
- Nous exerçons les recours commerciaux qui contribuent à protéger l'industrie canadienne contre les effets dommageables du dumping et du subventionnement de marchandises importées;
- Nous administrons un mécanisme de recours équitable et impartial;
- Nous faisons la promotion des intérêts canadiens au sein de divers forums internationaux et auprès d'organisations internationales;
- Nous percevons les droits et les taxes applicables sur les marchandises importées.

Nos partenaires et intervenants

En collaboration avec nos partenaires, nous contribuons à la santé, à la sécurité et à la prospérité économique des Canadiens. En raison de la nature de notre travail, l'ASFC bénéficie de partenariats stratégiques avec de nombreux ministères et organismes gouvernementaux au pays

L'ASFC est une organisation rentable, transparente et responsable. Nous pouvons démontrer aux Canadiens que nous faisons preuve de prudence financière grâce à une fonction de contrôle, à des vérifications internes et à des évaluations des programmes rigoureuses.

Notre environnement opérationnel : ce que nous faisons

L'ASFC fournit des services frontaliers intégrés qui répondent à la nécessité de soutenir la sécurité nationale et publique tout en facilitant le mouvement transfrontalier des voyageurs et des échanges commerciaux légitimes. Pour ce faire, nous nous efforçons continuellement de déceler, d'analyser et d'atténuer les risques. Tous les jours, nos employés prennent des milliers de décisions en temps réel qui touchent la sécurité et la prospérité des Canadiens.

Nous comptons un effectif d'environ 13 000 employés, dont plus de 7 200 agents en uniforme, qui offrent des services dans quelque 1 200 points au Canada et 39 endroits à l'étranger.

Nous gérons 119 postes frontaliers terrestres et nous sommes présents 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 dans 61 postes frontaliers terrestres et neuf aéroports internationaux. Nos agents exécutent les opérations maritimes dans trois grands ports canadiens, soit Halifax, Montréal et Vancouver. De plus, nous traitons et examinons le courrier international dans trois centres de courrier situés à Vancouver, Toronto et Montréal.

Nous traitons en moyenne 266 000 voyageurs qui entrent au Canada tous les jours.

En 2003-2004, nous avons traité plus de 92 millions de voyageurs. Ce nombre est passé à 95 millions en 2004-2005 et cette tendance à la hausse s'est maintenue l'année dernière avec le traitement de 97,1 millions de voyageurs dans les modes routier, aérien, maritime et ferroviaire.

Chaque jour, nous percevons en moyenne 9,1 millions de dollars en droits à l'importation et 63,7 millions de dollars en TPS/TVH. La valeur du commerce transfrontalier avec les États-Unis uniquement se chiffre à environ 1,9 milliards de dollars par jour. Quelque 18 200 camions arrivent des États-Unis tous les jours, dont 10 600 sont traités aux postes frontaliers du Sud de l'Ontario. De plus, nous traitons quotidiennement environ 77 900 colis envoyés par messagerie.

Nous appliquons plus de 90 lois, règlements et accords internationaux, dont un grand nombre pour le compte d'autres ministères et organismes fédéraux, des provinces et des territoires.

Les priorités 1 et 4 sont considérées comme étant « en cours » du fait qu'elles sont explicitement énoncées dans des documents de planification de l'ASFC qui ont déjà été déposés au Parlement. Bien que les priorités 2 et 3 soient considérées comme étant « nouvelles », elles renforcent les priorités existantes et appuient l'orientation stratégique future de l'ASFC.

Ressources financières (en milliers de $) :

2006-2007	2007-2008	2008-2009
1 467 030	1 461 035	1 513 351

Ressources humaines (ETP) :

2006-2007	2007-2008	2008-2009
12 763	12 900	13 312

Aperçu : qui nous sommes

Depuis décembre 2003, l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) fait partie intégrante du portefeuille de la Sécurité publique et de la Protection civile, qui a été créé pour protéger les Canadiens et assurer la paix et la sécurité au sein de la société. L'ASFC a regroupé des fonctions connexes et des employés qui faisaient partie de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, de Citoyenneté et Immigration Canada et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments.

L'ASFC est utile aux Canadiens

La *Loi sur l'Agence des services frontaliers du Canada* accorde à l'ASFC le mandat de fournir des services frontaliers intégrés en soutien aux priorités de sécurité nationale et publique, et de faciliter la libre circulation des personnes et des marchandises, y compris les animaux et les plantes, qui satisfont aux exigences de la loi.

L'Agence utilise des techniques de collecte et d'échange de renseignements avec ses partenaires nationaux et ses homologues étrangers afin de protéger les Canadiens contre les menaces à la sécurité et à la santé du public.

Tout en renforçant la sécurité à la frontière, l'ASFC conçoit des mesures et des programmes visant à accélérer les mouvements transfrontaliers légitimes. La libre circulation des personnes et des marchandises qui entrent au Canada et qui en sortent est essentielle à la vitalité de notre économie nationale.

L'ASFC a recours à un programme d'exécution responsable ainsi qu'à un régime efficace de sanctions applicables aux personnes et aux groupes qui contreviennent à la législation frontalière du Canada. Ces mesures de dissuasion favorisent l'observation et assurent un traitement équitable à tous les voyageurs et négociants.

Agence des services frontaliers du Canada

Sommaire des renseignements

Vision de l'ASFC : Une frontière intelligente, une organisation intelligente.

Mandat de l'ASFC : L'Agence a la responsabilité de fournir des services frontaliers intégrés à l'appui des priorités liées à la sécurité nationale et à la sécurité publique et de faciliter la libre circulation des personnes et des marchandises, y compris les animaux et les végétaux, qui respectent toutes les exigences de la législation frontalière.

Mission de l'ASFC : Assurer la sécurité et la prospérité du Canada en gérant l'accès des personnes et des marchandises qui entrent au Canada et qui en sortent.

Ce qu'il nous faut accomplir pour réussir :

Priorités stratégiques de l'ASFC pour 2006-2007 à 2008-2009

Prestation efficace des programmes et des services
Innovation pour la frontière de l'avenir
Relations internes et externes bien établies
Régime de gestion moderne

Ce qu'il nous faut atteindre pour mesurer notre réussite :

Résultat stratégique
Une gestion efficiente et efficace de la frontière qui contribue à la sécurité et à la prospérité du Canada

Ce qu'il nous faut gérer :

Intégration des services frontaliers

Sécurité **Accès**

Innovation axée sur les sciences et la technologie

Gestion et orientation organisationnelles

Ce qui doit nous inspirer :

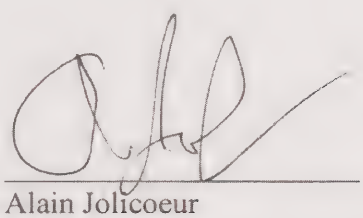
Valeurs fondamentales
Intégrité, respect et professionnalisme

Déclaration de la direction

Je présente, pour dépôt devant le Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2006-2007 de l'Agence des services frontaliers du Canada.

Ce document a été préparé conformément aux principes de présentation énoncés dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses de 2006-2007 : Rapport sur les plans et les priorités et Rapport ministériel sur le rendement.*

- Il respecte les exigences précises de rapport mentionnées dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- Il est fondé sur l'Architecture d'activités de programmes approuvée de l'Agence que l'on retrouve dans la Structure de gestion, des ressources et des résultats;
- Il présente des renseignements conformes, détaillés, objectifs et précis;
- Il donne une base de responsabilisation pour les résultats obtenus avec les ressources et les pouvoirs qui lui ont été confiés;
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor dans le RPP.

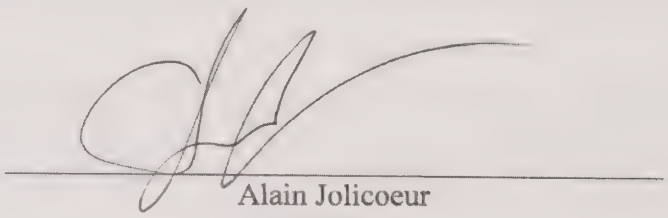


Alain Jolicoeur
Président

2006 apportera de nouveaux fonds considérables qui nous permettront de nous pencher sur les initiatives prioritaires du PSS.

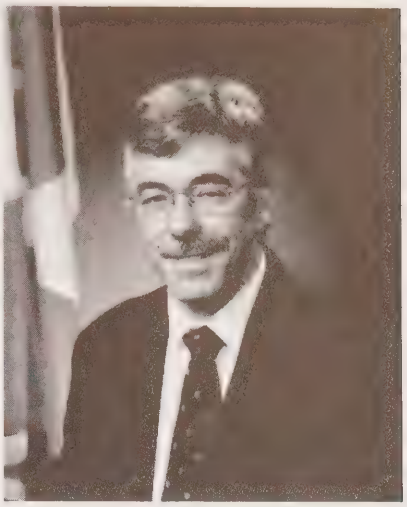
Le budget de 2006 apporte également un financement pour rehausser l'exécution de la loi à l'ASFC. Grâce à ces nouveaux fonds, l'Agence éliminera les situations où les agents travaillent seuls, tâche qui devrait être complétée au cours des trois prochaines années. Fait important, nous commençons aussi à armer nos agents. Les premiers agents pleinement formés devraient être déployés au plus tard à l'automne 2007. Cette amélioration a une importance cruciale pour l'Agence. Je m'engage à mener le processus d'armement de nos agents de façon à protéger leur sécurité et celle des Canadiens.

L'Agence a beaucoup accompli pendant ses trois premières années et continuera d'évoluer. Nous poursuivrons la transformation de notre méthode de gestion frontalière. Notre vision? Une frontière intelligente, un organisme intelligent.



Alain Jolicoeur
Président
Agence des services frontaliers du Canada

Message du président



J'aimerais d'abord souligner l'excellent travail et le dévouement de nos employés. Ils travaillent aux bureaux d'entrée, dans les collectivités et à l'étranger à protéger les Canadiens et à rehausser leur qualité de vie. Je vois leurs succès chaque jour : des saisies de contrebande et d'armes illicites, de la détention et le renvoi de personnes représentant une menace pour le Canada, en passant par l'évacuation des Canadiens du Liban, même au risque de leur sécurité. J'admire leurs accomplissements avec une grande fierté. Mon défi consiste à leur fournir le soutien, les ressources et les outils nécessaires pour qu'ils continuent à mener leur travail à bien.

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) joue un rôle central pour s'assurer que les collectivités sont sûres et veiller à la sécurité nationale et économique. Depuis 2003, nous avons bâti un nouvel organisme et transformé la gestion de la frontière canadienne et les outils nécessaires à la réalisation de ce travail.

La plupart des changements ne sont pas immédiatement visibles pour les voyageurs lorsqu'ils arrivent à la frontière. En travaillant avec nos partenaires nationaux et internationaux, nous avons fondamentalement modifié notre approche de la gestion du risque. Nous nous transformons en un organisme flexible, branché et fondé sur le renseignement.

Nous tirons parti de l'information préalable, nous améliorons notre capacité analytique, nous concevons et mettons en place de nouvelles technologies et nous établissons de nouveaux partenariats à l'échelle nationale et internationale. Tous ces efforts visent à permettre à nos agents de déceler et de cibler les personnes et les marchandises à risque élevé tout en facilitant la circulation des voyageurs et des échanges commerciaux légitimes.

En s'appuyant sur ce progrès, l'Agence peut contribuer davantage à la sécurité et à la prospérité économique du Canada.

La frontière est à la fois un symbole et une manifestation physique de la souveraineté du Canada. Elle demeure également un système de défense pour interdire les menaces à nos collectivités et à notre sécurité nationale. Dans une économie de plus en plus mondiale, elle est aussi considérée, si elle n'est pas bien gérée, comme un obstacle potentiel à la productivité et à la capacité concurrentielle du Canada.

Notre géographie, notre niveau d'intégration économique et la nature des menaces qui se présentent supposent que la manière dont nous assurons notre sécurité et facilitons le commerce peut être bien différent à la frontière et aux points d'entrée aux États-Unis que dans le périmètre nord-américain. Le Canada et les États-Unis ont un intérêt commun à protéger et à faciliter le mouvement des personnes et du commerce en Amérique du Nord. Notre engagement commun se reflète dans le Partenariat nord-américain pour la sécurité et la prospérité (PSS). Cette entente façonnera beaucoup des réalisations de l'Agence à court et à moyen terme. De plus, le budget de

Message du ministre



Je suis heureux de présenter mon premier Rapport sur les plans et les priorités au Parlement à titre de ministre de la Sécurité publique.

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) fait partie du portefeuille de la Sécurité publique, qui inclut la Gendarmerie royale du Canada, le Service canadien du renseignement de sécurité, le Service correctionnel du Canada et la Commission nationale des libérations conditionnelles. En travaillant ensemble et de façon intégrée, le ministère et les organismes de son portefeuille s'engagent à protéger les familles canadiennes et leurs collectivités, à assurer la sécurité de la frontière et à accroître son état de préparation face aux menaces à la santé publique.

Pour répondre à ces besoins en matière de sécurité, le récent budget de 2006 a octroyé 1,4 milliard de dollars sur deux ans à la protection des familles canadiennes et de leurs collectivités. Le portefeuille bénéficie de fonds pour des initiatives telles que l'accroissement du nombre de policiers dans les rues, la prévention de la criminalité chez les jeunes, surtout en matière d'armes à feu, de gangs criminels et de stupéfiants, l'armement des agents frontaliers et l'élimination des situations où les agents travaillent seuls ainsi que l'amélioration de la capacité du pays à réagir aux catastrophes et autres urgences.

Notre gouvernement s'engage à garantir que l'ASFC et ses employés ont les ressources, la formation et les outils nécessaires pour accomplir le double mandat de l'Agence consistant à assurer la sécurité à la frontière et à faciliter le mouvement des voyageurs et des marchandises légitimes. Nous y parviendrons en faisant progresser la prochaine génération de solutions novatrices liées à la gestion frontalière grâce aux sciences et à la technologie de pointe.

La clé de notre succès repose sur la création de partenariats solides. Dans le cadre du Partenariat pour la sécurité et la prospérité, notre travail réalisé en collaboration avec nos voisins nord-américains, soit les États-Unis et le Mexique, garantira la sécurité et la fiabilité de la frontière. De plus, notre travail avec des intervenants dans de nombreux secteurs visant à faciliter les échanges commerciaux et à promouvoir la transparence, contribuera à rendre le Canada plus prospère et concurrentiel.

J'aimerais remercier l'ensemble des employés de l'ASFC pour leur professionnalisme, leur enthousiasme et leur engagement à viser l'excellence.

L'honorable Stockwell Day, C.P., député
Ministre de la Sécurité publique

SECTION I : APERÇU

Table des matières

SECTION I : APERÇU 1

Message du ministre 2

Message du président 3

Déclaration de la direction 5

Sommaire des renseignements 6

Aperçu : qui nous sommes 7

Notre environnement opérationnel : ce que nous faisons 8

Plans et priorités ministériels 12

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME 17

Introduction 18

Activité de programme : Sécurité 19

Activité de programme : Accès 25

Activité de programme : Innovation axée sur les sciences et la technologie 30

SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES 35

Renseignements sur l'organisation 36

Tableau 1 : Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein 38

Tableau 2 : Activités de programme 39

Tableau 3 : Postes votés et législatifs, inscrits au budget principal des dépenses 40

Tableau 4 : Services reçus sans frais 41

Tableau 5 : Sommaire des dépenses en immobilisations par activité de programme 42

Tableau 6 : Sources des recettes disponibles et non disponibles 43

Tableau 7 : Besoins en ressources par direction générale 45

Tableau 8 : Renseignements sur les dépenses de projets 46

Tableau 9 : Vérifications internes et évaluations prévues pour 2006-2007 47

SECTION IV : AUTRES POINTS D'INTÉRÊT 49

Introduction 50

Relations internes et externes bien établies 50

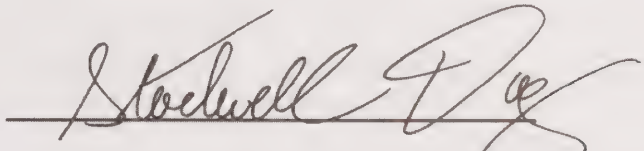
Régime de gestion moderne 50

Annexe A : Autres programmes et services 54

Agence des services frontaliers du Canada

Budget des dépenses 2006-2007

Partie III : Rapport sur les plans et les priorités



L'honorable Stockwell Day, C.P., député
Ministre de la Sécurité publique
(Sécurité publique et Protection civile)

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2006

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Sans frais : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Courriel : publications@tpsgc.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2007-III-120
ISBN 0-660-63034-6

BUDGET DES DÉPENSES

Agence des services frontaliers du Canada

Budget des dépenses
2006-2007

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Government
Publications

ESTIMATES

Canada Industrial Relations Board

2006-2007
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

LIBRARY
OCT 13 2006
University of Toronto

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2006

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Toll free: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
E-mail: publications@pwgsc.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2007-III-28
ISBN 0-660-62997-6

Canada Industrial Relations Board

2006-2007 Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved:

Honourable Jean-Pierre Blackburn
Minister of Labour and Minister of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec

Table of Contents

SECTION I – Overview **1**

1.1 Message from the Chairperson 1
1.2 Management Representation Statement 2
1.3 Raison d'être 3
1.4 Summary Information 4

SECTION II – Operating Environment **7**

2.1 Volume of Matters 8
2.2 More Complex Cases 9
2.3 Expedited Matters 10
2.4 Written Decisions 11
2.5 General Government Environment 12

SECTION III – Plans and Priorities **13**

3.1 Summary 13
3.2 Program Priorities 13
3.3 Other Supporting Activities 15
3.4 Management Priorities 16

SECTION IV – Supplementary Information **19**

4.1 Organizational Information 19
4.2 Financial Information 20

SECTION I – Overview

1.1 Message from the Chairperson



I am pleased to present to Parliament and to Canadians the 2006-07 Report on Plans and Priorities for the Canada Industrial Relations Board (CIRB). I am committed to ensuring that the Board achieves its mandate of contributing to and promoting a harmonious industrial relations climate in the federally regulated sector as effectively and efficiently as possible.

The demand for CIRB services continues to be high and many cases are extremely complex due to structural changes in most federally regulated industries. This trend has characterized the Board's case volume since the enactment of changes to the *Canada Labour Code* in 1999. The underlying challenge of the Board is to effectively utilize its expertise and resources to provide sound and timely labour relations decisions reflecting the needs of the community in this continually changing environment.

The CIRB has undertaken a number of initiatives in 2005-06 to improve its rate of case disposition. In addition to enhancing certain general internal operational processes, the Board, in consultation with its Client Consultation Committee, adopted new measures for the processing of particular types of cases, such as applications for certification and duty of fair representation complaints. In 2006-07, the Board will review the processing of applications for reconsideration and should implement more effective measures for their treatment by the end of the fiscal year. Furthermore, the CIRB is close to completing the renewal of its information technology systems, which should also contribute to the Board's efficiency in dealing with its caseload in the future. The effectiveness of the new measures that were implemented in 2005-06 will be monitored in 2006-07 and appropriate adjustments will be made when required. The Board, in consultation with the Client Consultation Committee, will continue to look at various other means of improving the Board's efficiency and will provide options in the new fiscal year.

In light of the continuing challenge to reduce its backlog and to manage its heavy and complex workload, the CIRB intends for the year ahead to keep its focus on the fulfilment of its current mandate with an emphasis on the reduction of the volume pending matters. Toward this end, I am confident that the new case processing measures we have adopted will have a noticeable effect, and I remain committed to finding new opportunities to further increase the productivity of the CIRB and gain greater efficiencies.

Warren R. Edmondson
Chairperson

1.2 Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2006-2007 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canada Industrial Relations Board.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2006-2007 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the TBS guidance;
- It is based on the Board's approved Program Activity Architecture structure as reflected in its MRRS;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat in the RPP.

Name: Warren R. Edmondson
Title: Chairperson

1.3 Raison d'être

The Canada Industrial Relations Board (CIRB) is an independent, representational, quasi-judicial tribunal responsible for the interpretation and application of the *Canada Labour Code* (the *Code*), Part I, Industrial Relations, and certain provisions of Part II, Occupational Health and Safety. It was established in January 1999, to replace the previous Canada Labour Relations Board (CLRB), through amendments to Part I of the *Code*.

The adjudicative team of the Board is currently composed of the Chairperson, five Vice-Chairpersons, three part-time Vice-Chairpersons and two full-time and six part-time members — all of which are Governor in Council (GIC) appointments. It may be of interest to note that the *Code* requires that the Chair and Vice-Chairs must have experience and expertise in industrial relations, and that members are to be appointed upon recommendation by the Minister of Labour after consultation with the organization's representative of employees or employers.

The CIRB has jurisdiction in all provinces and territories with respect to federal works undertakings or businesses in the following sectors:

- Broadcasting
- Chartered banks
- Postal services
- Airports and air transportation
- Shipping and navigation
- Inter-provincial or international transportation by road, railway, ferry or pipeline
- Telecommunications
- Grain handling and uranium mining and processing
- Most public and private sector activities in the Yukon, Nunavut and the Northwest Territories
- Band Councils and some undertakings of the First Nations on reserves
- Certain Crown corporations (including, among others, Atomic Energy of Canada Limited)

This jurisdiction covers approximately 1,000,000 employees and their employers, and includes enterprises that have an enormous economic, social, and cultural impact on Canadians from coast to coast. The variety of activities conducted by the federally regulated sector, as well as its geographical spread and national significance, contribute to the uniqueness of the federal jurisdiction and the role of the CIRB, and pose particular challenges for the Board's work.

The Board has established a series of strategic objectives in support of its mandate, which include to

- conduct all its processes in accordance with the standards of the *Code*;

- seek solutions to labour relations problems by determining the cause and nature of conflict and by applying the appropriate dispute resolution mechanisms, including fact-finding, mediation and adjudication;

- conduct its activities in a timely, fair and consistent manner;

- consult its clients on its performance and on the development of the *Canada Industrial Relations Board Regulations, 2001* (the *Regulations*), policies and practices;

- promote an understanding of its role, processes and jurisprudence through continuous client contact and a variety of information dissemination methods (Web-based and conventional publishing, Board presentations at various forums, 1-800 information request line, etc.);

- conduct its business and manage its resources in a manner that is fiscally sound, in accordance with the *Financial Administration Act* and the policies and directives of the central agencies of government;

- ensure continuous interaction with those utilizing Board services through meaningful communication and complaint processes.

1.4 Summary Information

Reason for Existence – The mandate of the Canada Industrial Relations Board is to contribute to and promote a harmonious industrial relations climate in the federally regulated sector through the impartial, effective and appropriate administration of the rules of conduct that govern labour and management in their representational and bargaining activities. In achieving this strategic outcome, the Board provides effective industrial relations solutions for the Canadian labour relations community in a fair and timely manner.

Financial Resources

2006-2007	2007-2008	2008-2009
($ thousands)	($ thousands)	($ thousands)
12,366	12,396	12,396

Human Resources

2006-2007	2007-2008	2008-2009
FTEs	FTEs	FTEs
117	117	117

Departmental Priorities

Activity/Initiative	Type
Accelerated reduction of the number of backlog cases	Ongoing
Reduction of average case disposition time	Ongoing
Monitoring and fine-tuning of new certification application process and disposition	Ongoing
Monitoring and fine-tuning of new duty of fair representation complaint process and disposition	Ongoing
Review of reconsideration application process and disposition	New
Client consultations	Ongoing

SECTION II – Operating Environment

The CIRB's operating environment continues to be challenging. Changes to the *Code* (Part I) enacted in 1999, which gave the CIRB additional powers and responsibilities, have had a significant impact on its workload. Furthermore, the continued evolution of the labour relations climate in Canada — influenced by heightened competition, the globalization of markets, technological change, the volatility of national and international economies, and corporate mergers — have all had an effect on employers, employees and their mutual relationship in Canada. This in turn has required the CIRB to adjust to and mature in these changing circumstances.

This is particularly evident in the federally regulated sector where the degree and rate of change has been largely unprecedented. Many of the industries, such as the telecommunications industry and air transportation sector to name but two, have gone from highly regulated monopolistic or semi-monopolistic structures to a form that is more unregulated and competitive. Many services that were once provided by the federal government, such as security and boarding at airports, have been privatized. These profound changes associated with a workforce that is largely unionized have lead to a situation where the Board is being increasingly called upon to resolve high profile and complex issues between bargaining parties.

Typical issues of continuing concern to the Board include:

- the need for assistance to be provided to companies and unions in resolving the labour relations implications of corporate mergers and take-overs — including the determination of bargaining unit structures, representation rights and the merger of collective agreements and seniority rights — in the airline and telecommunications industries;

- the acquisition and exercise of free collective bargaining rights and the promotion of sound labour-management relations in a fair and transparent manner;

- the need to assure that collective bargaining between employers and unions is conducted fairly and in good faith;

- the scope of the duty of fair representation in respect of individual employees;

- the determination of the levels of services required to be maintained during a work stoppage to ensure the protection of the health and safety of the Canadian public, particularly in such enterprises as airports, atomic energy production, and the air navigation system;

- the prompt consideration of situations in which illegal work stoppages or lockouts are alleged.

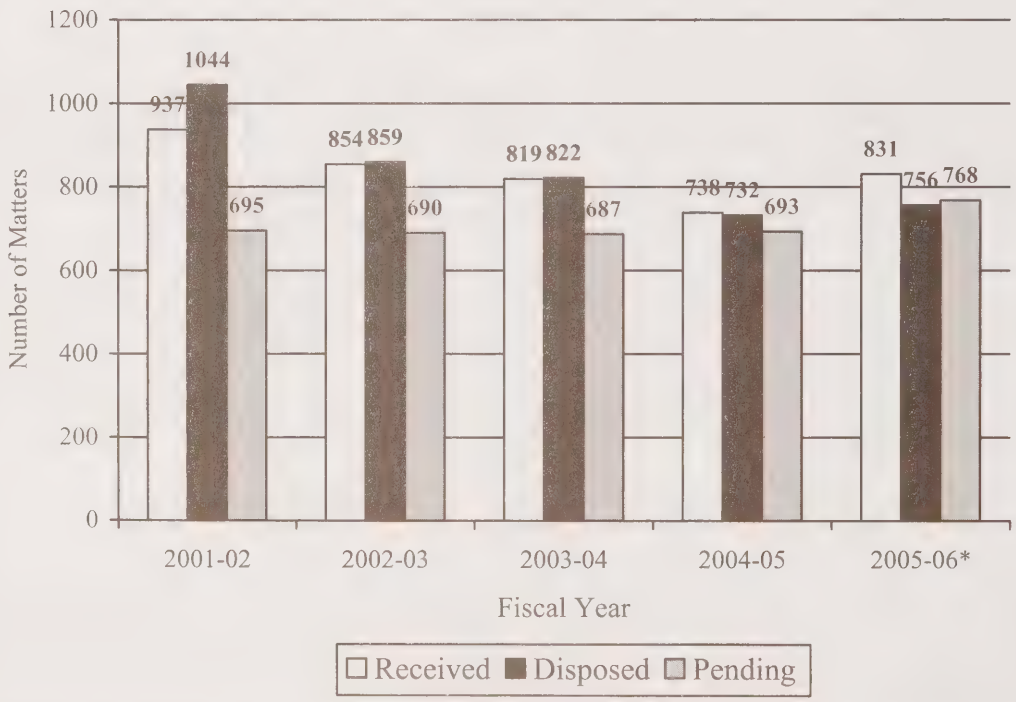
The complexity and implication of the issues facing federally regulated employers and unions require the Board to judiciously apply a wide range of knowledge and skills in industrial relations, labour law, and administrative law in diverse contexts. The demand for adjudicative

services has thus been historically high, although declining to a more sustainable level over the last two years. Furthermore, the commitment of the Board to promote, wherever possible, the joint resolution of issues by the parties — along with clients' demands for the Board's assistance in mediating unresolved issues as an alternative to litigation — entails increasing demands on the Board's resources. Accordingly, the Board continues to place considerable emphasis in augmenting both its skill and resource levels to meet the needs of its clients.

2.1 Volume of Matters

Following the 1999 amendments to the *Code*, which widened the scope of matters the CIRB could hear, caseload levels spiked but have since levelled off. Chart 1 shows the caseload pattern for the CIRB over the last five fiscal years[1]. The Board expects to receive 831 applications/complaints in 2005-06, which is consistent with the underlying core volume of incoming matters, which the CIRB estimates to be in the range of 820 to 850 per year. By comparison, during the five fiscal years preceding the *Code* amendments, the number of applications/complaints was significantly lower, averaging 735 per year.

Chart 1 - Volume of Matters



* Projection based on the first 8 months (April to November 2005)

[1] The forecast for 2005-06 statistics is based on information from April to November 2005.

Since the rate of disposition has lagged behind the rate of incoming matters in the last two years and the number of pending matters is projected to increase to 768[2] in 2005-06, after having stood at approximately 690 in the four previous years. Also, the CIRB will have disposed of an average of 843 matters per year in the last five fiscal years compared to the average of 713 matters for the last five fiscal years preceding the *Code* amendments (an increase of more than 18%). Even so, the Board will need to implement identified and new measures in order to increase its efficiency and to ultimately reduce the backlog of matters in an accelerated manner.

In order to deal with the relatively high incoming volume in recent years, the Board has attempted to dispose of matters more quickly. Consequently, the CIRB adopted a number of accommodating administrative measures and increasingly took advantage of the statutory provisions of the 1999 amendments to the *Code*, which allow a broader variety of CIRB matters to be decided without an oral hearing, and which provide greater flexibility to the Board in using single member panels where appropriate. As a result, the Board has gradually expanded its use of in-camera proceedings and hearings based on written materials and submissions to reduce traveling time and allow a more focused hearing process. These measures, along with other case management improvements, such as the increased use of pre-hearing conferences, has allowed the Board to expedite the disposition of numerous cases.

2.2 More Complex Cases

Other than the absolute volume of applications, the CIRB's workload has also been largely affected by the greater incidence of more complex matters as a result of the changes to the *Code*. Complex cases, which typically involve numerous sections of the *Code* as well as *Charter* issues, are both lengthier to process and require more of the Board's resources for their disposition. Table 1 indicates that complex cases have generally accounted for 90 or more matters a year over the last five fiscal years, representing more than 10% of matters disposed of in any given year, on average. By comparison, complex cases accounted for less than 50 applications a year on average, in the previous five fiscal years.

[2] Since this report was originally written, the Board's adjudicative team increased its rate of matter disposition in the last four months of 2005-06, and the rate of incoming applications complaints subsided somewhat. As a result, the Board has managed to dispose of a greater number of matters in 2005-06 than the number that were received, and to reduce the number of pending matters to 650 at the end of the fiscal year instead of the 768 that were originally projected.

Table 1 – Number and Hearing Days for More Complex Cases

	2001-2002		2002-2003		2003-2004		2004-2005		2005-2006*	
	Number of cases	Hearing Days	Number of cases	Hearing Days	Number of cases	Hearing Days	Number of cases	Hearing Days	Number of cases	Hearing Days
Review of Bargaining Unit Structure	15	140	17	125	17	85	21	44	14	45
Single Employer	21	93	19	147	12	82	20	87	9	80
Sale of Business	49	75	34	108	33	79	34	73	30	59
Maintenance of Activities	21	43	28	55	28	119	19	1	21	3
Total	**106**	**351**	**98**	**435**	**90**	**365**	**94**	**205**	**74**	**187**

* Projection based on first 8 months (April to November 2005)

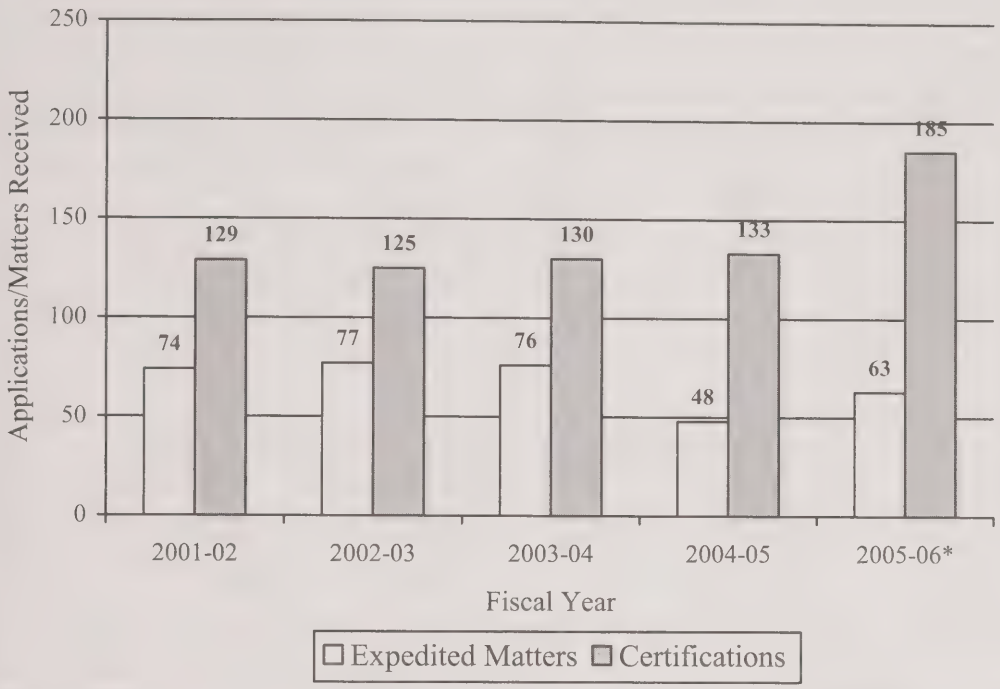
Similarly, the number of hearing days required to process these more complex matters has also increased, averaging more than 300 days a year over the last five fiscal years, compared to approximately 100 days in the previous five fiscal years (a 300% increase). This elevated incidence of complex matters obviously impacts on the volume of cases that can be disposed of with a given adjudicative capacity.

2.3 Expedited Matters

In addition to more complex cases, certain types of matters require priority action. These cases include interim order/decision requests, requests to file Board orders in Court, referrals to the Board by the Minister of Labour relating to the maintenance of activities required during a legal work stoppage, applications for an invalid strike or lockout vote, applications for a declaration of unlawful strike or lockout, unfair labour practice complaints respecting the use of replacement workers and dismissals for union activities. Such matters are scheduled, heard and decided in priority over other elements in the Board's caseload.

These types of cases have also increased since the 1999 amendments to the *Code*, representing between 7.5% to slightly more than 9% of applications received over the last five fiscal years, as opposed to less than 3% in the five years prior to the *Code* amendments. Additionally, priority is given to the processing and consideration of certification applications, and to any other matter where there appears to be a significant potential for industrial relations problems if there is a delay in its resolution, or where other identifiable factors require a matter to be promptly addressed. The setting of priorities inevitably results in the deferral of less urgent matters. Scheduling pressures, consequent upon the volume and priority setting, can make very lengthy or complex matters – the kind of matters that are now typically scheduled for oral hearing at the Board — difficult to resolve expeditiously. Chart 2 sets out the volume of expedited applications and certifications from 2001-02 to 2005-06.

Chart 2 - Expedited Matters and Certifications



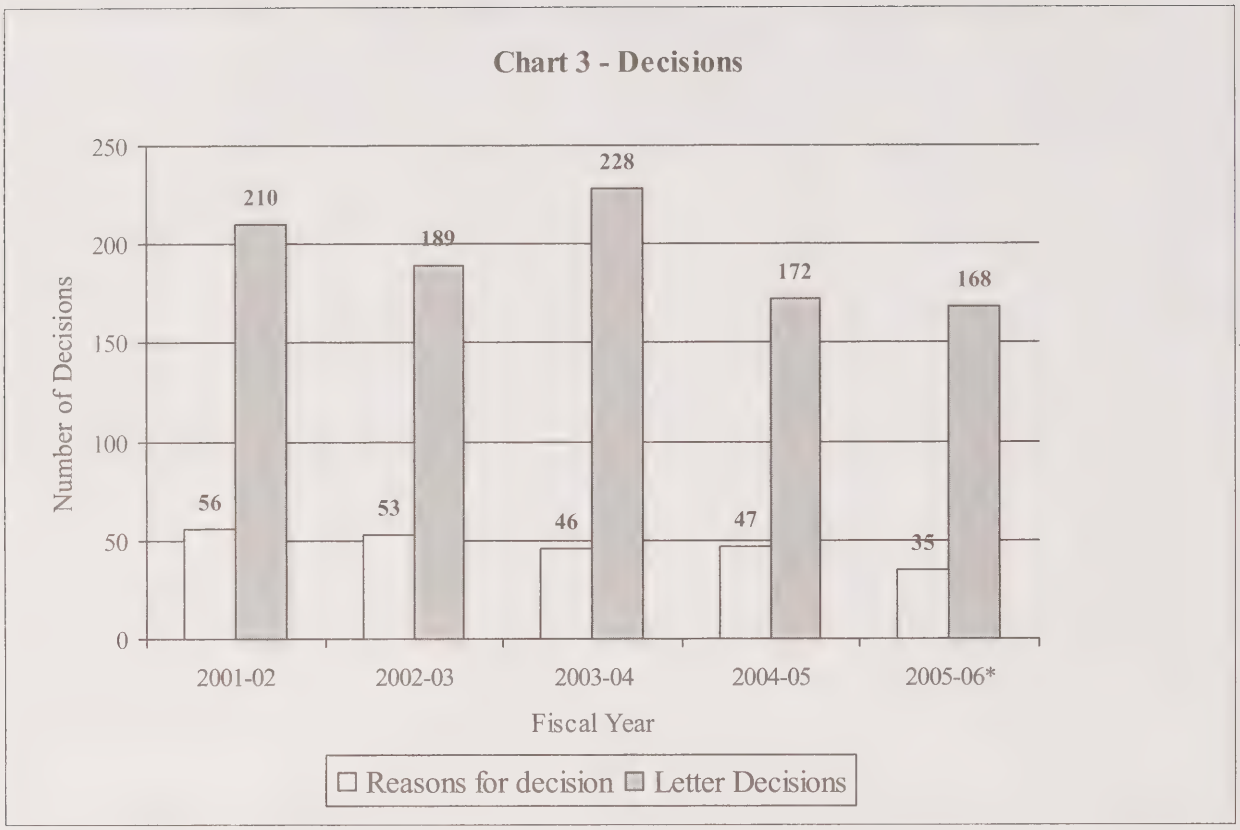
* Projection based on the first 8 months (April to November 2005)

2.4 Written Decisions

The new provisions of the *Code*, first introduced in 1999, have also resulted in a significantly increased number of written decisions. Uncertainties ensuing from the new legislative provisions and the lack of jurisprudence in applying them have resulted in a situation where parties have been more prone to litigate many contentious matters. This has led to an increase in the need for the Board to interpret and apply the *Code* in matters involving provisions that were revised and/or added, which in turn, is reflected in a significant increase in Board jurisprudence. These decisions serve both to resolve the issues relevant to complex circumstances and to clarify the way the *Code*, including the new *Code* provisions, will apply in evolving circumstances[3]. In this respect, the Board strives to provide timely and sound decisions that are also consistent across similar matters in order to establish jurisprudence, which should reduce the number of applications to the Board for the reconsideration of prior decisions, and reduce the likelihood of applications to the Federal Court of Appeal for judicial review.

The Board's experience of issuing *Reasons for decision* and letter decisions in the last five fiscal years is reflected in Chart 3. On average, the CIRB has issued close to 50 *Reasons for decision* each year over the last five years, and close to 200 letter decisions. The balance of matters are either withdrawn or disposed of by orders. In the five fiscal years before the *Code* amendments, the Board issued an average of 35 *Reasons for decision* per year and 130 letter decisions.

[3] The Board issues detailed *Reasons for decision* in matters of broader national significance and/or significant precedential importance. In other matters, more concise letter decisions help expedite the decision-making process, therein providing more timely industrial relations outcomes for parties.



* Projection based on the first 8 months (April to November 2005)

2.5 General Government Environment

Other than the business operational pressures described above, the Government of Canada has adopted a number of laudable resource management initiatives and reviews that require serious attention from all departments and agencies. Initiatives such as the expenditure review exercise, Public Service Renewal, Management Accountability Framework, Modern Comptrollership and improved internal audit and evaluation functions require an increasing amount of both human and financial resources to implement and complete.

Unlike larger departments, small agencies like the CIRB have negligible non-discretionary financial resources that can be reallocated to the additional activities, and often do not have sufficient in-house expertise to conduct and implement initiatives. Consequently, resources that are directed towards these initiatives are usually taken from existing operational budgets, thereby adding to the service delivery pressures.

SECTION III – Plans and Priorities

3.1 Summary

The main strategic outcome of the Board, already stated earlier, is to contribute to and promote a harmonious industrial relations climate in the federally regulated sector through the impartial, effective and appropriate administration of the rules of conduct that govern labour and management in their representational and bargaining activities. In achieving this strategic outcome, the CIRB provides effective industrial relations solutions for the Canadian labour relations community in a fair and timely manner.

Public transparency of and accountability for decision-making has always been a priority of the Board in attaining its goal, and will remain so. However, the foremost priority for the Board in the upcoming years will be to improve upon the timeliness of its decisions, and in particular, to significantly reduce the number of backlog cases that has persisted over the last few years.

To deliver on this priority, the Board will continue to focus its efforts on reviewing the broad issues of current organizational effectiveness, and in particular, its operational processes, in delivering its services. The aim of these reviews is to simplify and/or shorten case processing measures in order to increase the number of matters that can be disposed of with a given adjudicative capacity.

The activities that the CIRB will undertake in the next few years in support of its strategic outcome and to meet its priority are varied.

3.2 Program Priorities

A number of process review activities have been, or will be, undertaken to assess whether the CIRB's internal case management procedures are as efficient as they can be, and to uncover any improvements that can be adopted with the goal of reducing the total processing time of cases. Processing time is essentially composed of two parts: the time it takes the Board's staff to open, investigate, mediate and prepare a file to be given to a Vice-Chairperson or panel for decision; and the time it takes the Vice-Chairperson or panel to render a decision.

The Board will be completing the restructuring of the Case Management Secretariat that began last year in order to gain operational effenciencies, and will then concentrate its efforts on improving the processing of three types of cases: applications for certification, duty of fair representation complaints and applications for reconsideration. The reason these particular types of cases were selected for review is that they represent a large portion of the CIRB's workload (more than one-third) and/or are matters that have significant potential for industrial relations problems if there is a delay in their resolution.

Applications for Certification

Following consultations with major client groups and stakeholders, the CIRB established a committee in 2004-05 to review its case processing practices with respect to certification applications and to recommend ways in which the Board could expedite the disposition of these matters. New procedures were developed and tested as a pilot project in late 2004-05, and the new procedures were refined and adopted in early 2005-06. The main objective of the new

procedures is to process and dispose standard certification applications (those that do not include abnormal situations involving complex issues of law or jurisdiction) in 50 days. By comparison, the processing time for certification applications for the 2000-01 to 2004-05 five fiscal years averaged 179 days.

The CIRB is now at the stage of monitoring the effectiveness of the new measures and looking at making any final adjustments where required in order to meet the objective. While it is still too early to accurately determine the efficacy of the new measures, information available to date indicates that the processing time for certification applications received since the new measures were implemented has been dramatically reduced to an average of 54 days.

Duty of Fair Representation Complaints

Duty of fair representation (DFR) complaints — complaints by union members against their union, or its representatives, for neglecting to properly represent them with respect to their rights under the collective agreement — continue to comprise a significant percentage of the CIRB's caseload. More than 20% of the Board's matters in 2005-06 were related to this type of case, a percentage that is equally representative of the average over the last five fiscal years.

In addition to comprising a significant percentage of the CIRB's workload, DFR complaints are also among the lengthiest to process. Not because they take so much time to process per se, but because they are usually deferred in favour of more urgent matters, as mentioned previously, unless they involve serious disciplinary measures against the complainant. Any measure that would reduce the processing time would not only be welcomed by the client, but would also have a significant impact on the CIRB's overall performance. Furthermore, since DFR complaints are more likely to be deferred than other types of matters, they represent an ever-increasing percentage of backlog cases — from 17.5% in 2000-01 to 37% in 2005-06.

As a result, the CIRB created a DFR Process Review Committee, which looked at various best practices used by provincial labour tribunals as well as other measures that could simplify and reduce the paper burden associated with these complaints, which in turn should shorten the length of their disposition. Recommendations and new processing procedures were discussed with the Client Consultation Committee and have only been recently implemented. The next steps, similar to those in the new certification procedures, are to closely monitor the effectiveness of the new measures and to make adjustments where warranted.

Reconsiderations

Applications for the reconsideration of prior Board decisions represent another significant portion of the CIRB's workload. Approximately 7% of its average caseload over the last few years involves this type of matter, and regrettably, the Board is even receiving an increasing number of applications for the reconsideration of matters that have already been reconsidered. Many of the applications simply seek an appeal to an earlier decision, without providing any additional facts or grounds to support the demand and thereby delay the implementation of prior Board decisions. The *Regulations* are quite clear on the reasons for requesting a reconsideration of Board decisions, and the CIRB needs to find ways to quickly dismiss applications that to not meet some minimum conditions, or that are clearly without merit. Towards this end, the Board plans to initiate a review process of reconsideration applications and disposition by mid-2006.

Client Consultations

Formal and informal consultations with clients have always been important for the CIRB and have been particularly useful in recent years. A client consultation workgroup was formed in 2004-05 to develop a more structured, regular and broader approach to consulting with our client base. A Terms of Reference document was prepared and a number of client consultation activities were held and more are planned for the near future. In particular, client consultations contribute to the specific case management process reviews previously mentioned (certification applications and duty of fair representation complaints) and led to the production of a set of recommendations on Board Member appointment procedures. The Client Consultation Committee is now looking at various other possibilities to meet the Board's priority of reducing the number of backlog cases and will provide options in the new fiscal year.

3.3 Other Supporting Activities

In addition to the main activities highlighted above, the CIRB is, or will be, involved in a number of other activities in support of its mandate.

Mediation

The CIRB must endeavour to increase and broaden its mediation and alternative dispute resolution services to employers, unions, and employees. The use of mediation in the case of unfair labour practice matters has resulted in the resolution of 55 to 65% of complaints disposed by the Board without the need for a costly hearing or a written decision. Furthermore, the processing time for adjudicated solutions tends to be significantly higher than for mediated solutions. More importantly, however, the Board firmly believes that a solution worked out by the concerned parties, even if assisted by a third party, is infinitely better than any imposed solution.

Information Circulars/Practice Notes

One of the major outcomes of previous discussions with major client groups was a broad agreement on the development of information circulars or practice notes. The purpose of practice notes and information circulars is to help communicate to its clients and to the public the Board's procedures and practices in relation to the *Code* and the *Regulations* adopted by the Board in December of 2001. In essence, practice notes or information circulars are meant to increase the accessibility and transparency of Board processes by providing common language instructions respecting the interpretation and application of the *Code* and *Regulations*. It is expected that these will make the Board's processes easier for clients to understand and manage, and ensure that the substance of matters can be more easily and quickly addressed. They are also expected to allow pre-hearing procedures to continue to reduce the actual time required in the hearing process by ensuring that pre-hearing information discovery processes are as effective as possible and that preparation for all matters scheduled for hearing is as complete as possible. The development of information circulars or practice notes will be an ongoing process.

Videoconferencing

The Board installed videoconferencing facilities in all of its offices across Canada in late 2002-03. To date, we have essentially used this capability for internal purposes, as we get acquainted with the efficient use of the technology. Videoconferencing has also been used in a limited fashion for a small number of selected external proceedings, but without conclusive results. In the coming years, however, the Board is looking at expanding its videoconferencing capacity with regard to external proceedings, thereby making the Board more accessible to its clients while at the same time expediting Board processes, reducing time lost in travel and its associated costs, and allowing time-sensitive matters to be more rapidly scheduled and heard.

Information Technology

Our plans and efforts to improve overall effectiveness and to meet the goals of the Government On-Line initiative include improvements to the Board's information technology apparatus. In this respect, the Board has launched an internal initiative to improve the way we manage and share information, and to communicate more effectively in order to better serve our clients.

The main elements of this initiative are:

- the complete renewal of the Case Management Information Retrieval System (CMIR), the Board's core business system, to replace the existing obsolete system;
- the implementation of secure remote access (SRA) to Board systems and databases, thereby allowing Board members to continue working during extensive periods of travel;
- the continued development of the Board's Internet site in order to provide clients with an increasing range of pertinent information and online services.

3.4 Management Priorities

Modern Management Agenda

The Board has actively embarked on a number of modern management initiatives, sponsored by the Treasury Board, in order to ensure that it applies the best possible management practices and governance to its operations. Assessment activities have been conducted in recent years under the auspices of the Modern Comptrollership, Internal Audit and Management Accountability Framework initiatives. Resulting action plans have been developed, and all of the planned activities noted above fit within, and are an integral part of, the Board's Management Accountability Framework strategy.

Another modern management activity that the Board will undertake in the upcoming fiscal year is to finalize the implementation of a revamped business and operational planning cycle. The objectives of the new planning cycle are to thoroughly review the Board's strategic plan, to tightly knit operational plans to the goals of the strategic plan and to foster an improved mutual understanding of the CIRB's direction between its staff, management and Board members.

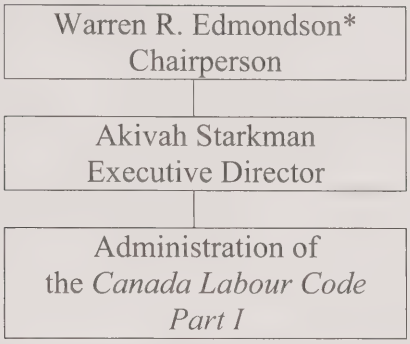
Human Resources

The CIRB has a number of strategic priorities with regard to human resources. These are to develop and implement a human resources planning strategy which will integrate with business planning; a Classification Monitoring System in order to meet the requirements of the Management Accountability Framework; and a policy in response to the new Learning Policy produced by the Treasury Board Secretariat that came into effect on January 1, 2006.

SECTION IV – Supplementary Information

4.1 Organizational Information

Accountability



*The Canada Industrial Relations Board is an agency operating under the Minister of Labour's portfolio.

Information on Board members can be found at:
http://www.cirb-ccri.gc.ca/about/members/index_e.asp

To Contact the Board

Toll-free: 1-800-575-9696
People who use TTY should place calls with the assistance of a Bell Relay Service operator at:
1-800-267-6511
Email: info@cirb-ccri.gc.ca
Web Site: www.cirb-ccri.gc.ca

Further information on how to contact the regional offices can be found at:
http://www.cirb-ccri.gc.ca/contact/index_e.asp

4.2 Financial Information

Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents (FTE)

($ thousands)	Forecast Spending 2005-2006	**Planned Spending 2006-2007**	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Administration and interpretation of Part I (Industrial Relations) and certain provisions of Part II (Occupational Health and Safety) of the *Canada Labour Code*	11,906	**12,396**	12,396	12,396
Total Main Estimates*	11,906	**12,396**	12,396	12,396
Adjustments:				
Governor General Special Warrant:				
Operating budget carry-forward	296			
Compensation for collective agreements	404			
Employee Benefit Plan	81			
Budget Announcement:				
Planned procurement savings	-10	**-30**		
Total Adjustments	*771*	*-30*		
Total Planned Spending	12,677	**12,366**	12,396	12,396

Total Planned Spending	12,677	**12,366**	12,396	12,396
Plus: Cost of services received without charge	2,784	**2,941**	2,954	2,859
Total Departmental Spending	15,461	**15,307**	15,350	15,255

Full Time Equivalents	103	**117**	117	117

* The total Main Estimates for 2006-2007 and future years is approximately 490 thousand dollars more than last year. These differences are to cover for the eligible expenditure requirements for the increase of salaries under several collective agreements, which, for 2005-2006 are identified under the heading "Adjustments."

Table 2: Resource by Program Activity

2006-2007				
($ thousands)	Budgetary			
Program Activity	Operating	Total Main Estimates	Adjustments (Planned Spending not in Main Estimates)	Total Planned Spending
Administration and interpretation of Part I (Industrial Relations) and certain provisions of Part II (Occupational Health and Safety) of the *Canada Labour Code*	12,396	12,396	-30	**12,366**
Total	**12,396**	**12,396**	**-30**	**12,366**

Table 3: Voted and Statutory Items

2006-2007			
Vote or Statutory Item ($ thousands)		**2006-2007 Main Estimates**	2005-2006 Main Estimates
10	Operating expenditures	**10,822**	10,344
(S)	Contributions to employee benefit plans	**1,574**	1,562
	Total Department *	**12,396**	**11,906**

* The total Main Estimates for 2006-2007 is approximately 490 thousand dollars more than last year. This discrepancy is mainly explained by the fact that the amount received to offset the supplementary costs related to collective agreements signed between June 1, 2004 and July 31, 2005, is now part of the Main Estimates, while in 2005-2006 this amount figured under the heading "Adjustments" in table 1.

Table 4: Services Received Without Charge

($ thousands)	2006-2007
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	**2,318,715**
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board of Canada Secretariat (excluding revolving funds)	**621,450**
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada	**416**
Total 2006-2007 Services received without charge	**2,940,581**

Tableau 4: Services reçus à titre gracieux

(en milliers de $)	2006-2007
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	**2 318 715**
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)	**621 450**
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	**416**
Total des services reçus à titre gracieux en 2006-2007	**2 940 581**

Tableau 2: Ressources par activité de programme

2006-2007				
(en milliers de $)	Budgétaire			
Activité de programme	Fonctionnement	Total du budget principal	Rajustements (dépenses prévues non indiquées dans le budget principal)	Total des dépenses prévues
Administration et interprétation de la Partie I (Relations du travail) et certaines dispositions de la Partie II (Santé et sécurité au travail) du *Code canadien du travail*	12 396	12 396	-30	**12 366**
Total	**12 396**	**12 396**	**-30**	**12 366**

Tableau 3: Postes votés et législatifs

2006-2007			
Poste voté ou législatif (en milliers de $)		**Budget principal 2006-2007**	Budget principal 2005-2006
10	Dépenses de fonctionnement	**10 822**	10 344
(L)	Contributions aux avantages sociaux des employés	**1 574**	1 562
	Total pour le ministère*	**12 396**	**11 906**

* Le total du Budget principal des dépenses de 2006-2007 est d'approximativement 490 mille dollars de plus que celui de l'exercice précédent. Cet écart s'explique principalement par le fait que le montant reçu pour pallier les coûts supplémentaires liés aux conventions collectives signées entre le 1er juillet 2004 et le 31 juillet 2005 fait désormais partie du Budget principal des dépenses alors qu'en 2005-2006 ce montant apparaît dans la rubrique «Rajustements» dans le tableau 1.

4.2 Renseignements financiers

Tableau 1: Dépenses prévues du ministère et equivalents temps plein (ÉTP)

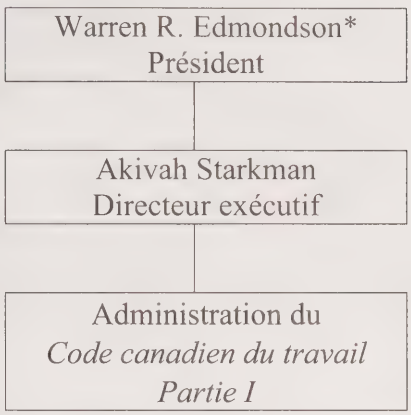
(en milliers de $)	Prévisions des dépenses 2005-2006	**Dépenses prévues 2006-2007**	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Administration et interprétation de la Partie I (Relations du travail) et certaines dispositions de la Partie II (Santé et sécurité au travail) du *Code canadien du travail*	11 906	**12 396**	12 396	12 396
Total du Budget principal des dépenses*	11 906	**12 396**	12 396	12 396
Rajustements:				
Mandat spécial du gouverneur général:				
Report du budget de fonctionnement	296			
Montant compensatoire pour les nouvelles conventions collectives signées	404			
Régime des avantages sociaux des employés	81			
Annonce dans le budget:				
Économies prévues sur les achats	-10	**-30**		
Total des rajustements	*771*	*-30*		
Total des dépenses prévues	12 677	**12 366**	12 396	12 396
Total des dépenses nettes prévues	12 677	**12 366**	12 396	12 396
Plus: Coût des services reçus à titre gracieux	2 783	**2 941**	2 954	2 859
Total des dépenses pour le ministère	15 460	**15 307**	15 350	15 255
Équivalents temps plein	103	**117**	117	117

* Le total du Budget principal des dépenses de 2006-2007 et de les années futures est d'approximativement 490 mille dollars de plus que celui de l'exercice précédent. Ces différences couvrent les dépenses admissibles pour l'augmentation des salaires en vertu de plusieurs conventions collectives, et, pour 2005-2006, ces montants apparaissaient à la rubrique «Rajustements».

SECTION IV – Information additionnelle

4.1 Renseignements sur l'organisation

Responsabilisation



*Le Conseil canadien des relations industrielles est un organisme relevant du portefeuille du ministre du Travail.

Les renseignements concernant les membres du Conseil sont affichés à l'adresse suivante:
http://www.cirb-ccri.gc.ca/about/members/index_f.asp

Pour communiquer avec le Conseil

Appels sans frais: 1-800-575-9696
Les personnes qui utilisent un ATS devraient communiquer par l'entremise d'un téléphoniste du Service de relais Bell au 1-800-267-6511
Courrier: info@ccri-cirb.gc.ca
Site Web: www.ccri-cirb.gc.ca

Pour communiquer avec nos bureaux régionaux, veuillez utiliser l'adresse suivante:
http://www.cirb-ccri.gc.ca/contact/index_f.asp

- la mise au point du site Internet du Conseil dans le but d'offrir aux clients un éventail accru de renseignements pertinents et de services en ligne.

3.4 Priorités de la direction

Calendrier de la gestion moderne

Pour assurer la meilleure gestion et la meilleure gouvernance possibles, le Conseil s'est activement joint à un certain nombre de projets de modernisation de la gestion chapeautés par le Conseil du Trésor. Diverses évaluations ont été effectuées au cours des dernières années dans le cadre des projets de fonction de contrôleur moderne, de vérification interne et du Cadre de responsabilisation de la gestion. Des plans d'action ont ensuite été élaborés; toutes les activités projetées mentionnées précédemment font partie intégrante de la stratégie du Conseil eu égard au Cadre de responsabilisation de la gestion.

Une autre activité de modernisation de la gestion qui est projetée au cours du prochain exercice est la mise en oeuvre d'un cycle de planification organisationnelle et opérationnelle remanié. Cette initiative a pour but d'examiner en profondeur le plan stratégique du Conseil afin d'y relier étroitement les plans opérationnels et de favoriser une meilleure compréhension de l'orientation du CCRI par le personnel, la direction et les membres du Conseil.

Ressources humaines

Sur le plan des ressources humaines, le CCRI s'est fixé un certain nombre de priorités stratégiques, soit élaborer et mettre en oeuvre une stratégie de planification des ressources humaines qui sera intégrée à la planification organisationnelle, un programme de surveillance de la classification afin de satisfaire aux exigences du Cadre de responsabilisation de la gestion et une ligne de conduite pour l'application de la nouvelle Politique sur l'apprentissage du Conseil du Trésor entrée en vigueur le 1er janvier 2006.

Circulaires d'information et avis de pratique

L'un des principaux résultats des discussions qui ont eu lieu avec les principaux groupes de clients, c'est le consensus qui s'est dégagé concernant la nécessité de produire des circulaires d'information et des avis de pratique. Il s'agit d'aider la clientèle et le grand public à mieux comprendre les processus et pratiques du Conseil en ce qui concerne l'application du *Règlement* adopté en décembre 2001 et du *Code*. Les circulaires d'information et les avis de pratique visent essentiellement à accroître l'accessibilité et la transparence des processus du Conseil en expliquant en langage courant comment sont interprétées et appliquées les dispositions du *Code* et du *Règlement*. On espère ainsi que la clientèle en viendra à mieux comprendre et gérer les processus du Conseil de sorte que les affaires puissent être tranchées sur le fond plus facilement et aussi plus rapidement. On s'attend ainsi à ce que la tenue de conférences préparatoires continue d'abréger la durée du processus d'audience proprement dite en rendant le processus de divulgation préalable aussi efficace que possible et la préparation des affaires mises au rôle aussi complète que possible. La rédaction de circulaires d'information et d'avis de pratique se veut un processus continu.

Vidéoconférence

Le Conseil a installé des appareils de vidéoconférence dans tous ses bureaux partout au Canada vers la fin de l'exercice 2002-2003. À ce jour, il a utilisé cette ressource pour ses besoins internes seulement, se familiarisant peu à peu avec l'utilisation efficace de la technologie. Le système de vidéoconférence a aussi été utilisé de façon limitée pour un petit nombre de procédures externes particulières, mais sans résultats concluants. Au cours des prochaines années, toutefois, le Conseil cherche à élargir sa capacité de vidéoconférence pour les procédures externes, de manière à rendre le Conseil plus accessible à sa clientèle, d'une part, et à accélérer ses processus, d'autre part, pour réduire le temps de déplacement et les coûts connexes et faire en sorte que les affaires urgentes puissent être inscrites au rôle et entendues plus rapidement.

Technologie de l'information

Les plans et les efforts du Conseil visant à améliorer son efficacité dans l'ensemble et à atteindre les objectifs de l'initiative du Gouvernement en direct comprennent notamment l'amélioration de son système de technologie de l'information. À cet égard, le Conseil a lancé un projet interne, qui devrait nous permettre d'améliorer notre mode de gestion et de mise en commun de l'information et de communiquer plus efficacement pour mieux servir nos clients.

Les principaux éléments de ce projet sont les suivants:

- le renouvellement complet du système de gestion des affaires et de recherche documentaire (GARD), qui est le principal système administratif du Conseil, en vue de remplacer le système actuel devenu désuet;

- la création d'un accès sûr à distance (ASD) aux systèmes et aux bases de données du Conseil pour permettre aux membres du Conseil de travailler même lorsqu'ils doivent effectuer de longs déplacements;

Réexamens

Les demandes de réexamen de décisions du Conseil représentent aussi une partie considérable de la charge de travail du CCRI. Ce genre d'affaires équivaut à environ 7 % de la charge de travail moyenne des dernières années. Le CCRI continue malheureusement à recevoir un nombre croissant de demandes de réexamen d'affaires qui ont déjà fait l'objet d'un réexamen. Plusieurs de celles-ci se veulent simplement un moyen d'en appeler d'une décision, sans fournir de faits nouveaux ni de motifs à l'appui de la demande, ce qui, dès lors, retarde la mise à exécution des décisions du Conseil. Les critères applicables aux demandes de réexamen des décisions du Conseil sont clairement énoncés dans le *Règlement*, et le Conseil doit trouver des moyens de rejeter le plus rapidement possible les demandes de réexamen qui ne satisfont pas aux critères de base, ou qui sont clairement non fondées. C'est dans cette optique que le Conseil a l'intention de mettre sur pied un processus d'examen du traitement et du règlement des demandes de réexamen avant le milieu de 2006.

Consultation de la clientèle

Les consultations formelles et informelles avec la clientèle, qui ont toujours revêtu de l'importance pour le CCRI, se sont révélées particulièrement utiles au cours des dernières années. Un groupe de travail sur les consultations auprès de la clientèle a été constitué en 2004-2005 afin de proposer un processus mieux structuré, plus participatif pour consulter des clients de façon régulière. Un cadre de référence a été préparé et un certain nombre d'activités de consultation de la clientèle ont déjà eu lieu ou sont prévues dans un avenir rapproché. Entre autres choses, les consultations menées auprès de la clientèle jouent un rôle déterminant à l'égard des examens particuliers des processus de gestion des affaires mentionnés précédemment (demandes d'accréditation et plaintes de manquement au devoir de représentation juste) et ont mené à la formulation d'une série de recommandations relatives aux nominations des membres du Conseil. Le Comité de consultation de la clientèle examine actuellement divers autres moyens de réduire l'arriéré des affaires et proposera des pistes de solution au cours du prochain exercice.

3.3 Autres activités connexes

Outre les principales activités décrites précédemment, le CCRI a entrepris ou prévoit entreprendre un certain nombre d'activités pour réaliser son mandat.

Médiation

Le CCRI doit s'employer à offrir davantage de services de médiation et d'autres modes de règlement des différends aux employeurs, aux syndicats et aux travailleurs et à en élargir le cadre. Le recours aux services de médiation dans le cas des plaintes de pratique déloyale de travail a permis au Conseil de régler entre 55 % et 65 % des affaires sans qu'il soit nécessaire de tenir une audience coûteuse ou de rendre une décision écrite. De plus, le délai de traitement des affaires faisant l'objet d'une décision est généralement beaucoup plus long que celui des affaires réglées par la voie de la médiation. Par ailleurs, il importe de préciser que le Conseil est entièrement convaincu qu'une solution négociée par les parties, même si c'est avec l'aide d'une tierce partie, est infiniment meilleure qu'une solution imposée.

Demandes d'accréditation

Au terme de consultations avec les principaux groupes de clients et intervenants, le CCRI a mis sur pied un comité, en 2004-2005, pour examiner ses pratiques de traitement des affaires quant aux demandes d'accréditation et proposer des mesures concrètes afin de rendre des décisions plus rapides. De nouvelles procédures ont été élaborées et mises à l'essai à la fin de 2004-2005, puis améliorées et mises en oeuvre au début de 2005-2006. L'objectif principal est de traiter et de trancher les demandes d'accréditation courantes (celles qui ne concernent pas des situations inhabituelles soulevant des questions complexes de droit ou de compétence) dans un délai de 50 jours. En comparaison, le délai moyen de traitement des demandes d'accréditation pour les exercices 2000-2001 à 2004-2005 inclusivement est de 179 jours.

Le CCRI en est rendu au stade du suivi de l'efficacité des nouvelles mesures et des derniers rajustements nécessaires pour atteindre l'objectif qu'il s'est fixé. Même s'il est encore trop tôt pour déterminer avec rigueur l'efficacité des mesures, les données recueillies à ce jour indiquent que le délai de traitement des demandes d'accréditation reçues depuis leur mise en oeuvre a diminué considérablement et qu'il s'établit en moyenne à 54 jours.

Plaintes de manquement au devoir de représentation juste

Les plaintes de manquement au devoir de représentation juste, qui sont des plaintes présentées par des employés syndiqués contre leur syndicat ou ses représentants, pour avoir négligé de les représenter adéquatement dans l'exercice des droits qui leur sont reconnus par la convention collective, continuent de représenter un pourcentage élevé de la charge de travail du CCRI. Près de 20 % des affaires dont le Conseil est saisi entraient dans cette catégorie en 2005-2006, un pourcentage qui est également représentatif de la moyenne des cinq derniers exercices.

En plus de constituer un fort pourcentage de la charge de travail du CCRI, les plaintes de manquement au devoir de représentation juste sont aussi celles dont le délai de traitement est le plus long. Ce n'est pas parce que leur traitement requiert beaucoup de temps en soi, mais parce qu'elles sont généralement reportées au profit d'affaires plus urgentes, mentionnées précédemment, à moins qu'elles ne concernent la prise de mesures disciplinaires graves contre le plaignant. N'importe quelle mesure qui permettrait de réduire ce délai serait non seulement bien accueillie par la clientèle, mais aurait aussi une incidence significative sur le rendement global du CCRI. En outre, puisque les plaintes de manquement au devoir de représentation juste sont plus sujettes à être reportées que les autres types d'affaires, l'arriéré de ces affaires continue d'augmenter — de 17,5 % en 2000-2001 à 37 % en 2005-2006.

Par conséquent, le CCRI a aussi créé le Comité d'examen du processus de traitement des plaintes de manquement au devoir de représentation juste, qui s'est penché sur les meilleures pratiques des commissions provinciales des relations de travail de même que sur les autres mesures qui pourraient simplifier et réduire les formalités administratives liées au traitement de ces plaintes, ce qui, en contrepartie, devrait en réduire considérablement le délai de règlement. Les recommandations du comité et le nouveau processus de traitement ont fait l'objet de discussions avec le Comité de consultation de la clientèle et n'ont été mises en oeuvre que récemment. Les prochaines étapes, comme pour les nouvelles mesures d'accréditation, comporteront le suivi de près de l'efficacité des nouvelles mesures et des rajustements, le cas échéant.

SECTION III – Plans et priorités

3.1 Résumé

Le résultat stratégique principal du Conseil, déjà énoncé précédemment, est de favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail harmonieuses dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada en administrant de manière impartiale, efficace et adéquate les règles de conduite auxquelles sont assujettis les syndicats et les employeurs dans leurs activités de représentation et de négociation. Pour atteindre ce résultat stratégique, le CCRI s'applique à régler les différends au sein du milieu des relations du travail de manière équitable et rapide.

À cette fin, le Conseil mise toujours sur la transparence et sur la prise de décisions responsables, et cela ne changera pas. Toutefois, la priorité numéro un du Conseil au cours des années à venir sera de réduire le temps qu'il met à rendre des décisions et, plus particulièrement, de réduire considérablement l'arriéré d'affaires non réglées qui perdure depuis les quelques dernières années.

À cette fin, le Conseil entend d'abord faire porter ses efforts sur l'examen général de son efficacité organisationnelle et, notamment, de ses processus opérationnels, dans l'optique de la prestation des services. Ces examens ont pour but de simplifier ou d'accélérer le traitement des affaires afin d'accroître le nombre d'affaires qui peuvent être tranchées avec une capacité décisionnelle donnée.

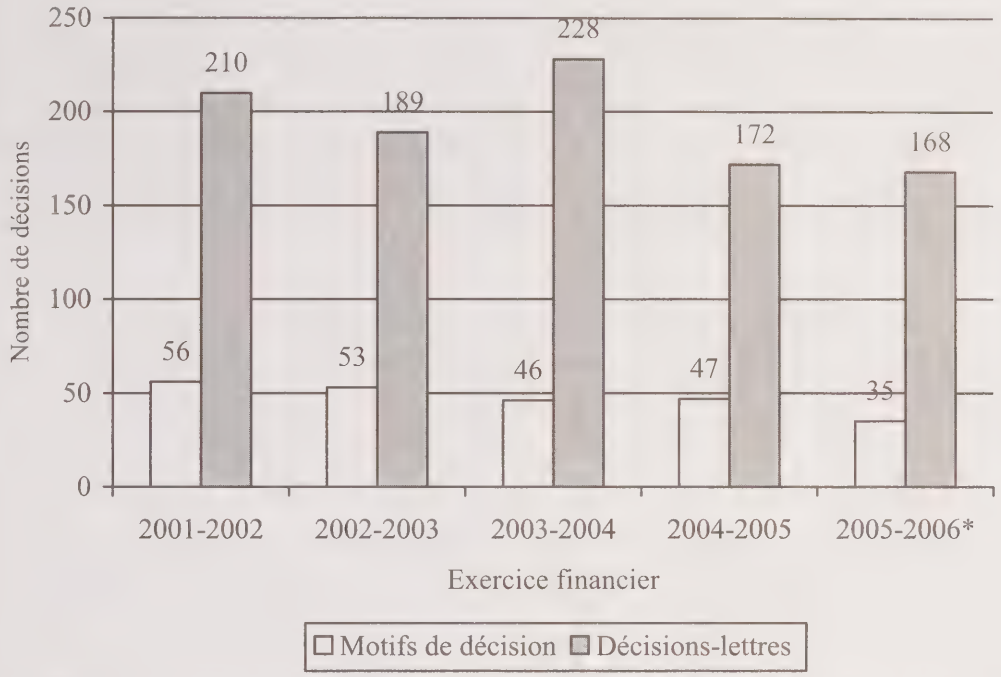
Le CCRI entend poursuivre un certain nombre d'activités dans les années à venir à l'appui de son résultat stratégique et de ses priorités.

3.2 Activités prioritaires

Diverses activités sont en cours ou seront mis en oeuvre afin de déterminer si les procédures internes du CCRI en matière de gestion des affaires sont aussi efficaces qu'elles devraient l'être, et de dresser la liste des améliorations à apporter afin de réduire le délai de traitement total des affaires. Le délai de traitement est essentiellement composé de deux volets, soit le délai requis par le personnel du Conseil pour traiter la demande, mener l'enquête, offrir des services de médiation aux parties et préparer le dossier avant de le remettre à un vice-président ou à un banc pour qu'une décision soit rendue, ainsi que le délai nécessaire au vice-président ou au banc pour statuer sur l'affaire.

Le Conseil mènera à bonne fin son projet de restructuration du Secrétariat de la gestion des affaires, entrepris l'année dernière, dans le but d'accroître l'efficacité opérationnelle, pour ensuite canaliser ses efforts pour améliorer le traitement de trois types d'affaires, soit les demandes d'accréditation, les plaintes de manquement au devoir de représentation juste et les demandes de réexamen. La raison pour laquelle le choix s'est porté sur ce type particulier de demandes c'est qu'elles représentent une proportion importante de la charge de travail du CCRI (plus du tiers) et qu'il existe un risque élevé de conflit de travail si une décision n'est pas rendue rapidement.

Graphique 3 - Décisions



* Les données des prévisions sont fondées sur les huit premiers mois (avril à novembre 2005)

2.5 Cadre gouvernemental général

Abstraction faite des pressions organisationnelles décrites précédemment, le gouvernement du Canada a instauré un certain nombre de mesures et d'examens louables en matière de gestion des ressources qui nécessitent l'attention soutenue de tous les ministères et organismes. La mise en oeuvre et la réalisation de projets comme l'examen des dépenses, la modernisation de la fonction publique, le cadre de gestion et de responsabilisation, la fonction de contrôleur moderne et l'amélioration de la vérification interne et des fonctions d'évaluation nécessitent des ressources humaines et financières accrues.

Or, contrairement aux gros ministères, les petits organismes comme le CCRI ont une marge de manoeuvre très réduite sur le plan des ressources financières non discrétionnaires et il arrive souvent qu'ils n'aient pas les compétences internes requises pour mettre en oeuvre et réaliser les projets. Par conséquent, les ressources qui sont affectées aux initiatives proviennent habituellement des budgets opérationnels, ce qui a bien entendu une incidence négative sur la prestation des services.

2.4 Décisions écrites

Les nouvelles dispositions du *Code*, entrées en vigueur en 1999, ont aussi entraîné une augmentation considérable du nombre de décisions écrites. Les interrogations qu'ont suscitées les nouvelles dispositions législatives et l'absence de jurisprudence pour encadrer leur application ont eu pour effet d'inciter les parties à solliciter l'intervention du Conseil pour régler de nombreux litiges. Le Conseil a donc été saisi d'un nombre accru de demandes d'interprétation et d'application des dispositions, nouvelles et révisées du *Code*, ce qui s'est dès lors traduit par une augmentation importante de sa jurisprudence. Ces décisions sont utilisées autant pour trancher des affaires complexes que pour donner des précisions sur la manière dont le *Code*, nouvelles dispositions comprises, s'appliquera dans les années à venir[3]. À cet égard, le Conseil s'efforce de rendre, en temps opportun, des décisions juridiquement valables, cohérentes par rapport à des affaires semblables afin de constituer une jurisprudence qui permette de réduire le nombre de demandes de réexamen de décisions rendues par le Conseil ainsi que le risque que celles-ci fassent l'objet d'un contrôle judiciaire à la Cour d'appel fédérale.

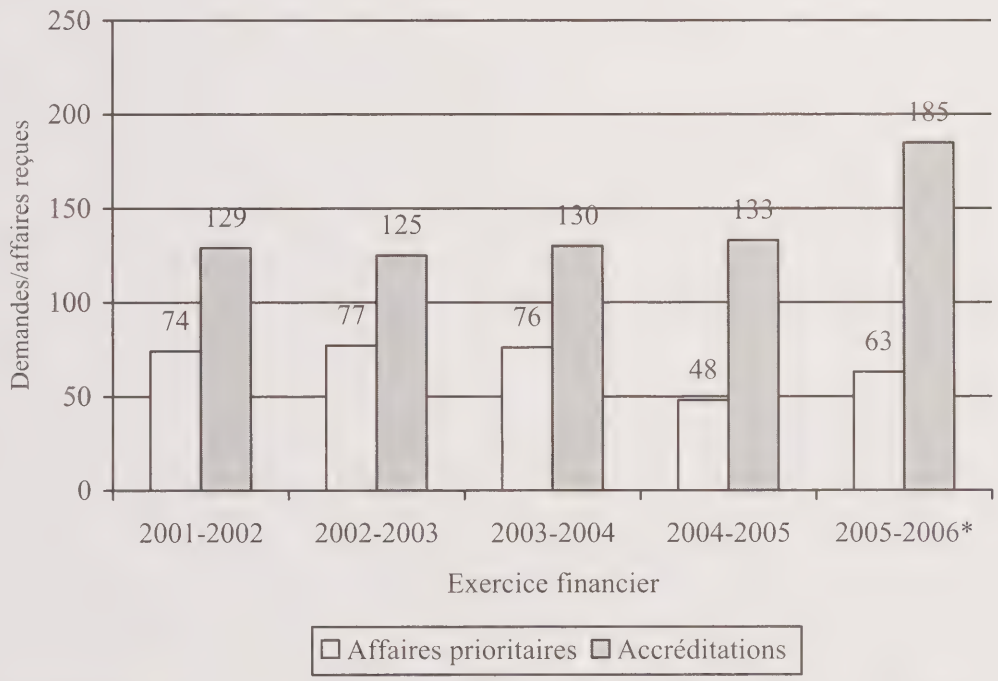
Le graphique 3 fournit des données sur le nombre de *Motifs de décision* et de décisions-lettres rendus au cours des cinq derniers exercices. Le CCRI a rendu en moyenne près de 50 *Motifs de décision* au cours de chacun des cinq derniers exercices, et près de 200 décisions-lettres. Le solde est constitué d'affaires qui ont été retirées ou qui ont été tranchées par voie d'ordonnance. Dans les cinq exercices précédant les modifications du *Code*, le Conseil avait rendu en moyenne 35 *Motifs de décision* au cours de chacun des exercices et 130 décisions-lettres.

[3] Le Conseil rend des *Motifs de décision* lorsqu'il s'agit d'affaires d'importance nationale ou qui font jurisprudence. Pour les autres affaires, le Conseil rend des décisions-lettres plus concises, ce qui accélère le processus décisionnel et apporte des solutions plus rapides aux parties, en matière de relations du travail.

des demandes de dépôt d'ordonnances du Conseil à la Cour d'appel fédérale, de renvois au Conseil par le ministre du Travail relativement aux activités à maintenir durant un arrêt de travail légal, de demandes de déclaration d'invalidité d'un vote de grève ou de lock-out ou de déclaration de grève ou de lock-out illégal, de plaintes de pratique déloyale de travail concernant le recours à des travailleurs de remplacement et de congédiement pour activités syndicales. Ces affaires sont mises au rôle, entendues et tranchées en priorité par rapport à d'autres éléments de la charge du Conseil.

Ce genre de cas a aussi augmenté depuis la mise à jour du *Code* en 1999; ils représentent entre 7,5 % et un peu plus de 9 % des demandes reçues au cours des cinq derniers exercices, par rapport à moins de 3 % dans les cinq exercices précédant la mise à jour du *Code*. Au surplus, le Conseil accorde la priorité au traitement et à l'examen des demandes d'accréditation, ainsi qu'à toute affaire qui a de fortes chances de dégénérer en conflit de travail si les problèmes ne sont pas réglés rapidement ou qui présente certaines caractéristiques prédéterminées. Bien entendu, l'établissement de priorités entraîne inévitablement le report de certaines affaires jugées moins urgentes. Le rôle d'audience chargé en raison du volume d'affaires à trancher en priorité fait en sorte que les affaires très longues et très complexes — le type d'affaires qui font habituellement l'objet d'une audience au Conseil — peuvent difficilement être réglées rapidement. Le graphique 2 indique le nombre d'affaires prioritaires et d'accréditation dans les exercices 2001-2002 à 2005-2006.

Graphique 2 - Affaires prioritaires et accréditations



* Les données des prévisions sont fondées sur les huit premiers mois (avril à novembre 2005)

processus d'audience. Ces mesures, conjuguées à d'autres améliorations du processus de gestion des affaires, telles que l'utilisation accrue de conférences préparatoires, ont permis au Conseil d'accélérer le processus décisionnel dans bien des cas.

2.2 Affaires plus complexes

Indépendamment du volume absolu d'affaires, l'augmentation du nombre d'affaires plus complexes occasionnée par les modifications apportées au *Code* a également eu une incidence considérable sur la charge de travail du CCRI. Les affaires plus complexes, qui portent habituellement sur plusieurs dispositions du *Code* ainsi que sur des questions liées à la *Charte*, sont plus longues à traiter et leur règlement nécessite davantage de ressources du Conseil. Le tableau 1 montre que plus de 90 affaires de ce genre ont été traitées au cours de chacun des cinq derniers exercices, ce qui représente plus de 10 % des affaires réglées en moyenne dans un exercice donné. En comparaison, le nombre d'affaires plus complexes était inférieur à 50 par année en moyenne dans les cinq exercices précédents.

Tableau 1 – Jours d'audience pour les affaires plus complexes

	2001-2002		2002-2003		2003-2004		2004-2005		2005-2006*	
	Nombre d'affaires	Jours d'audience	Nombre d'affaires	Jours d'audience	Nombre d'affaires	Jours d'audience	Nombre d'affaires	Jours d'audience	Nombre d'affaires	Jours d'audience
Examen de la structure des unités de négociation	15	140	17	125	17	85	21	44	14	45
Employeur unique	21	93	19	147	12	82	20	87	9	80
Vente d'entreprise	49	75	34	108	33	79	34	73	30	59
Maintien d'activités	21	43	28	55	28	119	19	1	21	3
Total	**106**	**351**	**98**	**435**	**90**	**365**	**94**	**205**	**74**	**187**

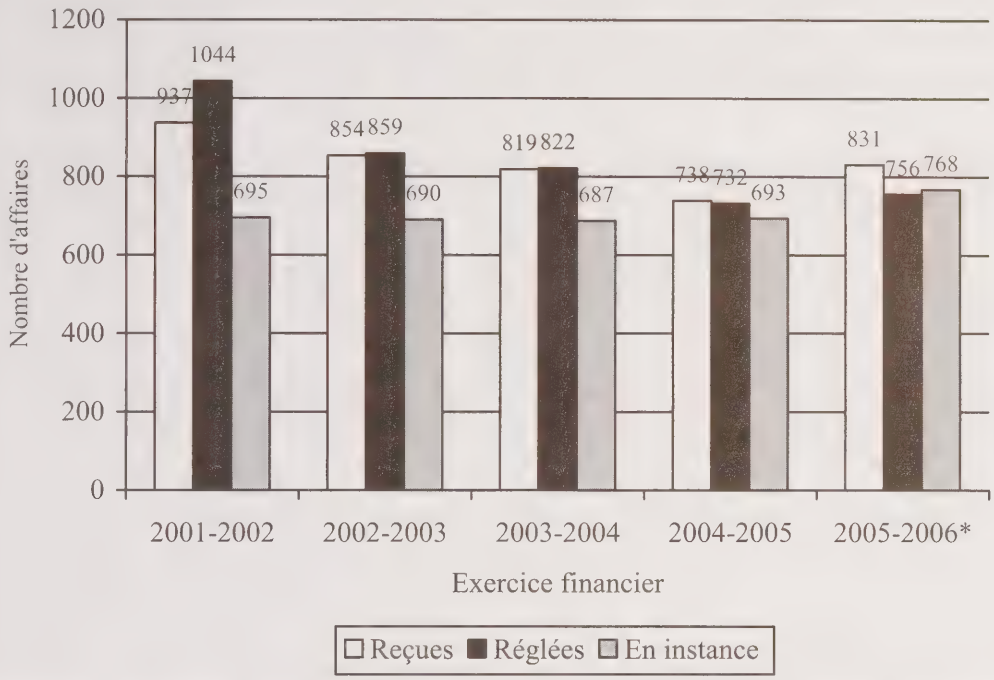
* Données des prévisions fondées sur les huit premiers mois (avril à novembre 2005)

De même, le nombre de jours d'audience requis pour traiter ces affaires plus complexes s'établissait à plus de 300 jours en moyenne au cours de chacun des cinq derniers exercices par rapport à environ 100 jours en moyenne pour les cinq exercices précédents (soit une augmentation de 300 %). Ce nombre élevé d'affaires plus complexes a de toute évidence une incidence sur le volume des affaires qu'il est possible de régler avec une capacité décisionnelle donnée.

2.3 Affaires prioritaires

Aux cas plus complexes s'ajoutent les affaires qui nécessitent une intervention prioritaire du Conseil. Il s'agit notamment des demandes d'ordonnances provisoires et de décisions partielles,

Graphique 1 - Volume d'affaires



* Données des prévisions fondées sur les huit premiers mois (avril à novembre 2005)

Comme le pourcentage d'affaires réglées tire de l'arrière par rapport au pourcentage d'affaires reçues au cours des deux derniers exercices, le nombre d'affaires en attente devrait atteindre 768[2] en 2005-2006, alors qu'il s'établissait à quelque 690 durant les quatre exercices précédents. De plus, le CCRI aura réglé 843 affaires en moyenne par année dans les cinq derniers exercices contre 713 dans les cinq exercices précédant les modifications apportées au *Code* (ou plus de 18 % de plus). En dépit de cela, le Conseil devra quand même mettre en oeuvre les nouvelles mesures pour accroître son efficience et en arriver ainsi à réduire plus rapidement le nombre d'affaires en attente.

Afin de traiter le volume relativement élevé d'affaires reçues au cours des derniers exercices, le Conseil a tenté de trancher les affaires plus rapidement. À cette fin, le Conseil a adopté un certain nombre de mesures administratives et s'est prévalu davantage des dispositions législatives incorporées dans le *Code* en 1999 qui lui permettent de trancher un plus large éventail d'affaires sans tenir d'audience et lui accordent une plus grande marge de manoeuvre pour constituer des bancs d'un seul membre, s'il y a lieu. Le Conseil s'est donc mis peu à peu à rendre davantage des décisions à huis clos en s'appuyant sur les observations écrites et les documents versés au dossier pour limiter le temps consacré aux déplacements et mieux cibler le

[2]Depuis que ce rapport a été rédigé, le corps décisionnel du Conseil a accru le taux de règlement des affaires au cours des quatre derniers mois de l'exercice 2005-2006, et le nombre de demandes et de plaintes reçues a quelque peu diminué. Le Conseil est donc parvenu à trancher un plus grand nombre d'affaires en 2005-2006 qu'il en a reçu, et à réduire le nombre d'affaires en instance, qui est passé à 650 à la fin de l'exercice plutôt que d'atteindre 768, comme prévu.

large éventail de connaissances et de compétences en droit du travail et en droit administratif dans divers contextes. La demande de services décisionnels est donc demeurée à des sommets élevés, bien qu'elle ait quelque peu diminué pour s'établir à des niveaux plus réalistes au cours des deux derniers exercices. Qui plus est, la détermination du Conseil à favoriser, dans la mesure du possible, le règlement conjoint des différends par les parties — et les demandes de la clientèle pour que le Conseil intervienne comme médiateur pour régler les questions en litige plutôt que de recourir au processus décisionnel — éprouvent encore davantage les ressources du Conseil. En conséquence, le Conseil continue d'insister sur l'importance d'une augmentation de ses niveaux de compétences et de ressources pour répondre aux besoins de sa clientèle.

2.1 Volume d'affaires

Les années suivant l'entrée en vigueur des modifications du *Code* en 1999, en raison de l'élargissement des attributions du Conseil, ont entraîné une augmentation fulgurante, qui s'est toutefois stabilisée depuis. Le graphique 1 montre l'évolution de la charge de travail du CCRI au cours des cinq derniers exercices[1]. Le Conseil prévoit recevoir 831 demandes et plaintes en 2005-2006, ce qui concorde avec le volume essentiel d'affaires reçues, qui se situe entre 820 et 850 demandes et plaintes par année. En comparaison, durant les cinq exercices précédant la mise à jour du *Code*, le nombre de demandes et de plaintes reçues était beaucoup plus faible, s'établissant en moyenne à 735 par année.

[1] Les données statistiques des prévisions pour 2005-2006 sont fondées sur les renseignements obtenus d'avril à novembre 2005.

SECTION II – Cadre de fonctionnement

Le cadre de fonctionnement du CCRI demeure à la fois exigeant et stimulant. Le remaniement du *Code* (Partie I) en 1999, qui a investi le CCRI de pouvoirs et de responsabilités accrus, a eu une incidence considérable sur sa charge de travail. En outre, l'évolution constante du climat des relations du travail au Canada — du fait de l'accroissement de la compétitivité, de la mondialisation des marchés, de l'évolution technologique, de la volatilité des économies nationale et internationale et des fusions d'entreprises — a eu une incidence sur les employeurs, les employés et les relations du travail au Canada. Par la force des choses, le CCRI a dû acquérir de la maturité et s'adapter à ces nouvelles réalités.

Cet état de fait n'est nulle part plus évident que dans les secteurs de compétence fédérale où le degré et le rythme des changements ont atteint des sommets pour la plupart inégalés. Un grand nombre de secteurs d'activité — celui des télécommunications et du transport aérien pour ne nommer que ces deux-là — ont délaissé leurs structures monopolistiques ou semi monopolistiques éminemment réglementées au profit de modèles plus concurrentiels et moins axés sur la réglementation. De nombreux services, qui étaient jadis assurés par l'administration fédérale, comme la sécurité et l'embarquement des passagers dans les aéroports, ont été privatisés. Ces profondes transformations, combinées à une main-d'oeuvre majoritairement syndiquée, ont conduit à une situation où le Conseil est de plus en plus souvent appelé à régler des différends complexes et hautement médiatisés entre les parties à la négociation.

Les questions particulières qui continuent de retenir l'attention du Conseil sont les suivantes:

- la nécessité d'aider les entreprises et les syndicats à trouver des solutions aux problèmes causés par la fusion ou la prise de contrôle de sociétés — ce qui englobe la détermination de la structure des unités de négociation et des droits de négociation, la fusion des conventions collectives et l'intégration des droits d'ancienneté — notamment dans les secteurs du transport aérien et des télécommunications;

- l'acquisition et l'exercice du droit à la libre négociation collective et l'établissement de relations du travail harmonieuses de manière juste et transparente;

- la nécessité de veiller à ce que les négotiations collectives entre employeurs et syndicats se déroulent de manière juste et de bonne foi;

- la portée du devoir de représentation juste à l'égard des employés à titre individuel;

- la détermination des services qui doivent être maintenus durant un arrêt de travail pour protéger la santé et la sécurité du public canadien, particulièrement dans les secteurs des aéroports, de production d'énergie atomique et du système de transport aérien;

- l'examen rapide des situations où il y a possibilité d'un arrêt de travail ou d'un lock-out illégal.

La complexité et l'incidence des problèmes auxquels sont confrontés les employeurs et les syndicats assujettis à la compétence fédérale obligent le Conseil à appliquer judicieusement un

Priorités ministérielles

Activité/Initiative	État
Réduction accélérée de l'arriéré des affaires non réglées	En cours
Réduction du délai moyen nécessaire au prononcé d'une décision	En cours
Suivi et amélioration du nouveau processus de traitement et de règlement des demandes d'accréditation	En cours
Suivi et amélioration du nouveau processus de traitement et de règlement des plaintes de manquement au devoir de représentation juste	En cours
Examen du processus de traitement et de règlement des demandes de réexamen	Nouveau
Consultation des intervenants	En cours

- mener ses activités de manière rapide, juste et uniforme;
- consulter la clientèle pour discuter de son rendement et des modifications à apporter au *Règlement de 2001 sur le Conseil canadien des relations industrielles* (le *Règlement*), aux politiques et aux pratiques;
- mieux faire connaître son rôle, ses processus et sa jurisprudence en entretenant des contacts avec la clientèle et en utilisant divers moyens pour communiquer l'information (site Web, publications conventionnelles, exposés devant divers auditoires, ligne sans frais 1-800, etc.);
- diriger ses activités et gérer ses ressources en appliquant des principes de saine gestion financière en conformité avec la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi que les politiques et directives des organismes centraux;
- entretenir des contacts avec les utilisateurs des services en instaurant des processus utiles de communication et de plainte.

1.4 Renseignements sommaires

Raison d'être – Le Conseil canadien des relations industrielles a pour mandat de favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail harmonieuses dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada en administrant de manière impartiale, efficace et adéquate les règles de conduite auxquelles sont assujettis les syndicats et les employeurs dans leurs activités de représentation et de négociation. Pour atteindre ce résultat stratégique, le Conseil s'emploie à aider le milieu des relations du travail à trouver des solutions constructives à ses différends, de manière rapide et équitable.

Ressources financières

2006-2007	2007-2008	2008-2009
(milliers de $)	(milliers de $)	(milliers de $)
12 366	12 396	12 396

Ressources humaines

2006-2007	2007-2008	2008-2009
ÉTP	ÉTP	ÉTP
117	117	117

1.3 Raison d'être

Le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) est un tribunal quasi judiciaire, indépendant et représentatif chargé de l'interprétation et de l'application du *Code canadien du travail* (le *Code*), Partie I, Relations du travail, et de certaines dispositions de la Partie II, Santé et sécurité au travail. Il a été établi en janvier 1999 pour remplacer l'ancien Conseil canadien des relations du travail (CCRT) dans le cadre du remaniement de la Partie I du *Code*.

L'équipe décisionnelle du Conseil est actuellement composée du président, de cinq vice-présidents, trois vice-présidents à temps partiel, ainsi que de deux membres à temps plein et six à temps partiel – tous nommés par le gouverneur en conseil. Précisons que, en vertu du *Code*, le président et les vice-présidents doivent avoir une expérience et des compétences dans le domaine des relations du travail et les membres doivent être nommés sur la recommandation du ministre du Travail après consultation des organismes représentant les employés ou les employeurs.

Le CCRI, qui exerce ses pouvoirs dans l'ensemble des provinces et des territoires, régit les relations du travail des entreprises fédérales qui sont actives dans les secteurs suivants:

- la radiodiffusion
- les banques à charte
- les services postaux
- les aéroports et le transport aérien
- le transport maritime et la navigation
- le transport interprovincial ou international par route, par chemin de fer, par traversier ou par pipeline
- les télécommunications
- la manutention du grain ainsi que l'extraction et le traitement de l'uranium
- la plupart des activités des secteurs public et privé au Yukon, au Nunavut et dans les Territoires du Nord-Ouest
- les conseils de bande et certaines entreprises des Premières Nations dans les réserves
- certaines sociétés d'État (notamment Énergie atomique du Canada Limitée)

Cette compétence s'exerce sur quelque 1 000 000 employés et leurs employeurs et englobe des entreprises qui ont un impact économique, social et culturel énorme sur les Canadiens, d'un océan à l'autre. La diversité, la répartition géographique et l'importance nationale des activités contribuent au caractère unique de la compétence exercée par le gouvernement fédéral et du rôle du CCRI, et posent des défis particuliers au Conseil.

Le Conseil s'est fixé un certain nombre d'objectifs stratégiques pour réaliser son mandat:

- mener à bien l'ensemble des processus en appliquant les principes établis par le *Code*;

- trouver des solutions aux problèmes de relations du travail en déterminant la cause et la nature du litige et en appliquant les méthodes appropriées de règlement des différends, dont la recherche des faits, la médiation et le processus décisionnel;

1.2 Déclaration de la direction

Je soumets, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2006-2007 du Conseil canadien des relations industrielles.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2006-2007: Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement*:

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du SCT;
- Il repose sur l'architecture des activités de programme approuvée du ministère figurant dans la SGRR;
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le RPP.

Nom: Warren R. Edmondson
Titre: Président

SECTION I – Survol

1.1 Message du président



Je suis heureux de présenter au Parlement ainsi qu'aux Canadiennes et Canadiens le Rapport sur les plans et priorités du Conseil canadien des relations industrielles (le CCRI ou le Conseil) pour l'exercice 2006-2007. Je suis déterminé à ce que le Conseil réalise son mandat de favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail harmonieuses dans toute entreprise relevant de la compétence fédérale de manière aussi efficiente et efficace que possible.

Alors que la demande de services du CCRI demeure élevée, les affaires à traiter sont extrêmement complexes, en raison des changements structurels intervenus dans la plupart des entreprises de compétence fédérale. Cette tendance est caractéristique du volume d'affaires du Conseil depuis l'entrée en vigueur du *Code canadien du travail* modifié en 1999. Le défi sous-jacent dont le Conseil fait face est l'utilisation efficace de son expertise et de ses ressources afin de rendre des décisions justes et rapides en matière de relations du travail, qui tiendront compte des besoins de la communauté dans un environnement en perpétuel changement.

Le CCRI a entrepris un certain nombre d'initiatives en 2005-2006 dans le but d'accroître le nombre d'affaires tranchées. En plus d'améliorer certains processus opérationnels internes, le Conseil a adopté, en collaboration avec le Comité de consultation de la clientèle, de nouvelles procédures de traitement de certains types d'affaires, tels que les demandes d'accréditation et les plaintes de manquement au devoir de représentation juste. Au cours de 2006-2007, le CCRI examinera son processus de traitement des demandes de réexamen, ce qui devrait l'amener à adopter des mesures plus efficaces à cet égard avant la fin de l'année financière. Dans le même ordre d'idées, le CCRI aura bientôt mené à terme le renouvellement de ses systèmes de technologie de l'information, qui devraient aussi contribuer à accroître l'efficacité du Conseil au chapitre du traitement de la charge de travail dans les années à venir. L'efficacité des nouvelles mesures mises en oeuvre en 2005-2006 fera l'objet d'un suivi en 2006-2007 et les rajustements nécessaires seront apportés au besoin. Le Conseil, en collaboration avec le Comité de consultation de la clientèle, continuera de chercher d'autres moyens de rendre le Conseil plus efficace et proposera diverses pistes de solutions au cours du prochain exercice.

Compte tenu des défis permanents que représentent la réduction de l'arriéré des affaires et la gestion d'une charge de travail aussi élevée et complexe, le CCRI entend continuer, au cours du prochain exercice, de mettre l'accent sur la réalisation de son mandat actuel, en insistant sur la réduction du nombre d'affaires en instance. À cet égard, je suis convaincu que les nouvelles mesures de traitement des affaires que nous avons adoptées auront une incidence perceptible et je demeure résolu à instaurer de nouvelles mesures pour continuer d'accroître la productivité du CCRI et gagner ainsi en efficacité.

Warren R. Edmondson
Président

Table des matières

SECTION I – Survol 1

1.1 Message du président 1
1.2 Déclaration de la direction 2
1.3 Raison d'être 3
1.4 Renseignements sommaires 4

SECTION II – Cadre de fonctionnement 7

2.1 Volume d'affaires 8
2.2 Affaires plus complexes 10
2.3 Affaires prioritaires 10
2.4 Décisions écrites 12
2.5 Cadre gouvernemental général 13

SECTION III – Plans et priorités 15

3.1 Résumé 15
3.2 Activités prioritaires 15
3.3 Autres activités connexes 17
3.4 Priorités de la direction 19

SECTION IV – Information additionnelle 21

4.1 Renseignements sur l'organisation 21
4.2 Renseignements financiers 22

Conseil canadien des relations industrielles

Budget des dépenses 2006-2007

Rapport sur les plans et priorités

Approuvé:



L'honorable Jean-Pierre Blackburn
Ministre du Travail et ministre responsable de l'Agence de développement économique pour les régions du Québec

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'Éta et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2006

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Sans frais : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Courriel : publications@tpsgc.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2007-III-28
ISBN 0-660-62997-6

BUDGET DES DÉPENSES

Conseil canadien des relations industrielles

Budget des dépenses
2006-2007

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

ESTIMATES

Canada Revenue Agency

2006-2007
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2006

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Toll free: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
E-mail: publications@pwgsc.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2007-III-36
ISBN 0-660-62967-4

Canada Revenue Agency

2006-2007
Estimates

Report on Plans and Priorities

Carol Skelton

The Honourable Carol Skelton, P.C., M.P
Minister of National Revenue

In December 2003, the Government announced the transfer of a large portion of the customs function of the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) to the newly established Canada Border Services Agency. This transfer was completed on December 12, 2005, when Royal Assent was granted to Bill C-26, *An Act to establish the Canada Border Services Agency*. As a result of this legislation, the CCRA has legally become the Canada Revenue Agency (CRA) and will continue its mandate under that name.

Mission

To administer tax, benefits, and related programs and ensure compliance on behalf of governments across Canada, thereby contributing to the ongoing economic and social well-being of Canadians

Vision

The Canada Revenue Agency will be the preferred provider to deliver tax, benefits and related programs for governments across Canada

Values

Integrity
Professionalism
Respect
Co-operation

Message from the Minister

The confidence of Canadians in the Canada Revenue Agency's fairness and integrity is fundamental to our success in administering tax and benefit programs on behalf of governments throughout Canada. We earn that confidence through our emphasis on excellence in service, protection of information, transparency in the way we account for our performance, and fairness in our dealings with taxpayers and benefit recipients.



As Minister of National Revenue, I recognize that high levels of voluntary compliance within Canada's tax system are rooted in the confidence of Canadians in our fairness, accountability and integrity. My priorities for the Agency will be to maintain and improve upon the current avenues of rights and appeals that provide taxpayers with a sense of confidence and certainty in dealing with the Canada Revenue Agency. As well, the CRA will make additional advances in its collections activities to reassure Canadians that Canada's tax laws are applied fairly and consistently. This benefits all Canadians and leads to our mutual social and economic well-being.

The CRA is a powerful driver for improving business productivity, lowering the cost of government, simplifying citizens' interaction with their governments, and ensuring responsible stewardship of taxpayers' dollars. This is the essence of Agency 2010, an ambitious and innovative change agenda for the CRA, which is described in this report.

The 2006-2007 *Report on Plans and Priorities* details our objectives and strategies to continue to meet and exceed our performance record. It also includes key tax and benefit initiatives introduced in the May 2006 Federal Budget. The initiatives included in this report will help ensure simpler, more secure, and less costly options for Canadians to meet their tax obligations and receive benefits.

Carol Skelton

The Honourable Carol Skelton, P.C., M.P.
Minister of National Revenue

Foreword by the Chair

Each year, the Canada Revenue Agency produces a Report on Plans and Priorities outlining its objectives, strategies, performance expectations, and financial projections for the ensuing three fiscal years. It is with pleasure that I present this first report during my tenure as Chair of the Board.



Since the Agency was established in 1999, the Board has overseen the implementation of administrative policies and a unique governance regime tailored to the CRA's mandate to administer tax and benefit programs. Having laid the groundwork, the Agency is now looking to the future. The *2006-2007 Report on Plans and Priorities* is based upon our vision of the Agency in 2010, and proposes concrete initiatives that build toward this vision over the next three years.

Essential to the realization of Agency 2010 will be a stronger role for the Board of Management in ensuring transparency and accountability to Parliament, to our clients, and ultimately to Canadians. As part of its responsibility for CRA administrative policies, the Board will continue to enhance its oversight presence to make certain that the Agency exercises competent stewardship of resources, manages risks, and reports clearly on its plans and results.

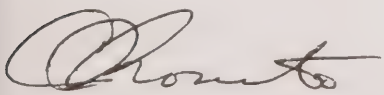
CRA's legislated mandate envisioned an Agency that would provide services to other federal departments as well as provincial, territorial, and First Nations government organizations. Building on the strength of its core business expertise, the Agency will expand the services it performs and more firmly establish the Agency as a service provider of tax and benefit services, while reinforcing accountability to our clients and to Canadians.

In order to achieve its mandate, the Agency works toward two strategic outcomes:

- Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected.
- Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments, contributing to the integrity of Canada's income security system.

These desired outcomes, in concert with the vision for Agency 2010, provide the foundation for this report. This year, as part of our desire to improve transparency and accountability, the report includes concrete deliverables for priority initiatives within each of our seven program activities.

I am pleased to recommend this *2006-2007 Report on Plans and Priorities* to the Honourable Carol Skelton, Minister of National Revenue.

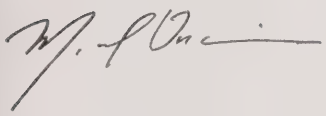


Connie I. Roveto, ICD.D
Chair, Board of Management

Management Representation

The *2006-2007 Report on Plans and Priorities* for the Canada Revenue Agency (CRA) has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2006-2007 Estimates: Report on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS) guidance;
- It is based on the Agency's approved Program Activity Architecture (PAA) as reflected in its MRRS;
- It presents consistent, comprehensive, balanced, and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved, planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat in the RPP.



Michel Dorais, ICD.D
Commissioner and Chief Executive Officer
Canada Revenue Agency

Table of Contents

Executive Summary 11

Chapter 1 – Our Operating Environment 13

Chapter 2 – Agency 2010: A Blueprint for the Future 17

Chapter 3 – Program Activities 25

- Overview 25
- Tax Services 27
  - Client Assistance (PA1) 29
  - Assessment of Returns and Payment Processing (PA2) 36
  - Filing and Remittance Compliance (PA3) 40
  - Reporting Compliance (PA4) 44
  - Appeals (PA5) 49
- Benefit Programs (PA6) 53
- Corporate Services (PA7) 60

Conclusion by the Commissioner 69

Appendices 71

- Appendix A – Board of Management A-1
- Appendix B – Organizational Structure B-1
- Appendix C – Financial Tables C-1
- Appendix D – Service Standards D-1
- Appendix E – Sustainable Development Strategy E-1
- Appendix F – Glossary F-1

Executive Summary

The Canada Revenue Agency (CRA) has established a solid foundation of performance in tax services and benefit programs, serving 126 clients – federal, provincial, territorial, and First Nations government organizations. Our *2006-2007 Report on Plans and Priorities* outlines the strategies and resources we will apply to build on this performance—while leveraging the CRA's capacity—to implement Agency 2010, a blueprint for the next several years.

The report identifies six strategic challenges to be managed:

- the imperatives of trust, transparency, and accountability;
- demographic trends;
- technological change;
- the evolution of our administrative flexibility as prescribed in the *Canada Revenue Agency Act*;
- economic conditions; and
- specific compliance challenges.

Our plans to address these challenges are built on a solid and secure foundation: an organization that is efficient, accountable, well-managed, and committed to continually improving how it conducts its business. Our accomplishments as an agency create opportunities for building stronger relationships with our clients: federal, provincial, territorial, First Nations, and other government bodies.

This report identifies how we will strengthen the CRA as a nationwide agency, focusing on three themes:

- a well-defined, modern, and high-performing core business capacity;
- a governance model that reflects the best possible blend of autonomy and accountability; and
- the pursuit of business opportunities which we could deliver on behalf of our clients.

Strong and Modern Core Business

The core business of the CRA will continue to be revenue collection and benefits administration. The initiatives in this report seek to build on our existing capacity in a number of ways:

- Improve **service** through additional electronic service options on the Internet, more efficient and responsive telephone and in-person services, greater use of high-volume processing technologies, and enhanced outreach, education, and consultation efforts with a focus on small- and medium-sized businesses, charities, disability programs, and targeted taxpayer groups.
- Intensify our risk-based compliance approach, with particular attention to aggressive tax planning, the underground economy, the Goods and Services Tax/Harmonized Sales Tax (GST/HST) non-compliance and fraud, non-filers/non-registrants and collections, matching of information slips, registration of deferred income plans, appeals, and benefit programs.
- Strengthen our **infrastructure** by reviewing the "geographic footprint" of our field offices, the delivery of the Appeals program, and developing strategies for workforce change impacts from such initiatives as the assumption of collections work from the federal department of Human Resources and Social Development (HRSD), modernizing our publishing function, investing to support the integrity of our information technology (IT) systems, and integrating data management systems in program areas such as collections and charities.
- Maintain the foundation of **trust** in our tax and benefits system and the integrity of our internal management by strengthening our risk management process, conducting security compliance and monitoring reviews, continuing to emphasize the imperative of information confidentiality and privacy, and improving expenditure monitoring.

- Manage **human resources and labour relations** by implementing our Union-Management Initiative (UMI) nationally, streamlining job classification, and starting to implement our new Agency Classification Standard (ACS).

Mature the Governance Model

This plan calls on the CRA to fully use the powers and authorities given to the CRA by Parliament. Work will include the following:

- Define and strengthen **accountabilities and relationships** to Parliament, clients, and central agencies.
- Strengthen **Agency management** practices, for example, by improving our expenditure monitoring capacity, advancing our approach to integrated risk management, implementing a more strategic corporate committee structure, and refining the IT costing/decision model to treat IT as corporate infrastructure supporting the entire CRA and our clients.

Expand Business Opportunities

We believe we can build on our strengths and competitive advantages to increase the effectiveness and efficiency of revenue collection and benefits administration for all levels of government in Canada. To continue progress in providing services to clients and develop into a truly nationwide agency, the plan calls for a range of activities:

- Enhance and expand **existing services** and data exchange arrangements, including those with HRSD (e.g., Old Age Security, Guaranteed Income Supplement, Canada Pension Plan), the Income Verification project, and the Business Number (BN). To an increasing extent, incorporate provincial perspectives and interests into our way of doing business.
- Develop **new services for clients**, such as the integration of collections operations from other government departments, and pilot projects with Service Canada.
- Articulate our **Agency 2010 business model** by defining our core business, clients, and program/service approach, and performing market analysis.
- Develop **growth strategies and plans,** including the first phase of the CRA communication strategy.
- Develop a **client relationship management** capacity.

Implementation of the Agency 2010 blueprint will proceed within the context of a CRA resource management strategy developed to address three key needs:

- sustaining our core business operations;
- investing strategically to maintain and enhance the integrity of our infrastructure, particularly our IT systems; and
- providing for opportunities to expand services to clients in accordance with our mandate.

While this sets out an ambitious agenda for the future, it also recognizes that most of the $9.6 billion in planned spending over the three planning years will go to daily operations, principally in the areas of taxpayer services, tax and benefit processing, audits and investigations, and revenue collection. We will strengthen performance monitoring in all areas by improving measures related to timeliness, accuracy and accessibility of tax and benefits service, collection of tax debt, levels of compliance, and quality of appeal resolutions. Finally, we will accomplish this while focusing on the priority of implementing new fiscal measures that deliver $20 billion in tax relief over two years. These measures will form the basis for our Annual Report to Parliament.

Chapter 1 – Our Operating Environment

The Canada Revenue Agency (CRA) operates within a dynamic environment, where societal and technological trends, economic conditions, government policy, and public attitudes can significantly influence the achievement of program objectives. As part of our strategic planning process, we conduct regular environmental scans and maintain a corporate risk inventory to identify and manage key challenges and opportunities at an enterprise level. The results of these assessments are discussed periodically with our Board of Management, which brings a broader public- and private-sector perspective to the management of the CRA.

For this report, six broad strategic challenges were identified:

- the imperative values of trust, transparency, and accountability demanded by Canadians, and by their governments, in dealings with the CRA;
- demographic trends;
- the demands and impacts of technological change;
- advancing the CRA's legislative flexibilities;
- opportunities and demands coming from the changing economic environment; and
- compliance challenges from aggressive tax planning, tax havens, the underground economy, non-filers/non-registrants and collections as well as the ongoing challenge of maintaining compliance in a self-assessment system.

Imperatives of Trust, Transparency, and Accountability

Trust, transparency, and accountability have always been imperative values at the CRA. This is because of the extent of our public dealings; our collection, accounting, and disbursement of public funds; and the critical role that the values play in supporting the integrity of the tax and benefit systems. Those systems must not only be administered in a fair and effective way, they must be perceived as fair and effective. Any risk to our reputation as an honest and competent manager of money and information imperils the achievement of our operational mandate.

The 2004 CRA Annual Survey found that 81 percent of respondents agreed with the statement "The information that Canadians provide to the CRA is treated confidentially," while 77 percent supported the statement "The CRA treats taxpayers honestly." Although results have been relatively strong and consistent over the past several years, they still demand constant effort and attention.

Two challenges stand out. First, the protection of taxpayer and benefit recipient information will continue to be critical to public trust. Tax and benefit administrations—federal, provincial/territorial, First Nations, and in fact, those of other countries—must balance a desire for better access to information with strong and legitimate concerns about privacy and confidentiality. The security of information technology systems and CRA facilities are essential elements in our approach to meeting this challenge.

Second, we are entering a new era in our relationship with provincial, territorial, First Nations and other clients. Understandably, they have come to expect a high level of service and accountability. Providing this requires special attention not only to client-specific program delivery but also to associated monitoring, measurement, reporting, and remediation. All this is needed for us to be truly accountable for the tax and benefit services we carry out on behalf of our clients.

Demographic Trends

It is projected that by 2015 the size of the Canadian workforce will begin to decline, with any net growth due to the participation of new Canadians. Annual immigration is likely to increase from

current levels of approximately 225,000. Equally important is to communicate effectively with culturally diverse communities; some of them may lack familiarity with Canada's tax system and its reliance on self-assessment, or with benefit programs that could assist them in making Canada their home. Since much of Canada's immigration continues to go to our largest urban centres, these service and outreach challenges will be felt especially by our Pacific, Québec, and Ontario regions.

One of the challenges for the CRA will be to protect corporate memory, maintain technical expertise, and ensure that required professional skills are in place in critical areas such as audit. Supported by focused investments in training and development, the CRA will be able to offer new and existing staff more challenging and rewarding work as the balance of jobs continues to shift from traditional processing activities to work that requires more technical, analytical, and client-relationship competencies. This approach will ensure that the CRA has the required staff in place as experienced managers and staff retire in the coming years.

Technological Change

The CRA is a leader in using information technology to improve service and increase productivity. Effectively managing the impact of the rapid pace of technological change by maximizing its benefits and minimizing its negative effects is a key challenge for the CRA.

Clients and Canadians are demanding electronic service options that are fast and efficient, and that guarantee the privacy and appropriate use of confidential information. The CRA is dependent on technology-based information management to respond to growth in e-commerce and the Internet. CRA employees use data from multiple systems to support decisions; they need a greater capacity to integrate data and assemble it into immediately usable information.

Our key challenge in terms of IT is to maintain the right balance of effort and investment between existing program commitments and creating new or additional capacity to respond to the changing business context of Agency 2010 (discussed in the next chapter). This balance must be achieved while addressing pressures such as the "enterprising" of government and the ever-evolving technological environment. Strategies are required to enhance the continuity of IT services, to modernize security, and to facilitate information and knowledge management.

Another challenge is to improve the corporate focus of our technology investments. There is a need to refine and communicate the IT costing model. The aim is for the funding of IT to be treated more as corporate infrastructure—which ultimately supports the whole of CRA and our clients—rather than being treated as individual projects.

IT solutions will demand new skill sets in the CRA workplace, while eliminating certain manual and data entry processing requirements. The resulting impact on training and staffing must be managed carefully to make technology a net benefit to the organization.

The CRA's Legislative Flexibility

The CCRA was created in 1999 (on December 12, 2003, the Government transferred the customs function of the Canada Customs and Revenue Agency to the Canada Border Services Agency, the Agency continues its operations under the name Canada Revenue Agency/CRA) to improve service, increase administrative efficiency, and establish a closer, more accountable relationship with provinces, territories, First Nations, and other clients. The *Canada Revenue Agency Act (CRA Act)* was passed to provide the flexibility and authority to explore innovative methods of service and management. The CRA was effectively given full authority for human resources and general administration.

More recently, the Government of Canada has launched initiatives to integrate internal services such as administrative systems and IT infrastructure across federal departments and agencies, while increasing central agency involvement in financial audit. As well, the Service Canada initiative has been launched to provide a single window for most services to the public.

As we move forward, the CRA will maintain its strong and dynamic service delivery capacity. We will continue to be the primary direct service provider for all tax and benefit programs across Canada.

As the next chapter explains, our plans for the CRA rely to a large degree on taking further advantage of the management flexibilities provided for in our founding legislation. These management, governance, and accountability enhancements will make the CRA more efficient and accountable. At the same time, they will contribute to the CRA's ability to provide innovative products and services to federal, provincial/territorial, First Nations and other clients. Support from our clients for this evolution will help determine the CRA's direction and pace of change over the planning period and beyond.

Economic Environment

Several aspects of the Canadian and global economies will influence the CRA over the coming years.

Currently, the Canadian economy is strong. The federal government is expected to continue emphasizing productivity as the means to further improve Canada's economic performance; the CRA-administered Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) credit is one of the tools to encourage a more modern, productive economy.

Internationally, the CRA will increasingly be involved in tax treaty work and other forms of co-operation to support service and compliance. Globalization requires intensified international co-operation, including transparent systems and information-sharing across borders, despite often divergent privacy laws. Canada currently has tax treaties with 83 countries to avoid double taxation, and the CRA often relies on information from national governments to enforce compliance, especially in cases involving tax havens.

Compliance Challenges

Tax compliance is the core of our mandate. It has long been recognized that voluntary compliance and self-assessment are the best, most efficient ways to administer Canada's tax system. When tax payers do not comply, our strategy is to identify and detect the most serious non-compliance issues and cases, take appropriate action, and encourage future compliance.

The CRA promotes voluntary compliance, which is an effective approach for the majority of Canadians. The CRA also delivers a wide range of programs to protect Canada's tax base and ensure that Canadians pay their taxes. The CRA has a robust set of checks and balances, including both preventive and detective controls; examples are source deductions, third-party information slip and document matching, risk profiling and scoring, compliance research, examinations, audits, investigations, and prosecutions.

Individual Canadians and businesses want to know that others are paying the taxes they should. Maintaining high levels of taxpayer compliance is a constant challenge since many factors influence compliance. There are also many reasons for non-compliance that, in turn, require tailored programs. The CRA works to identify areas where the risk of non-compliance and the potential loss of revenue are highest, and to understand the contributing factors. We examine socio-economic trends as well as emerging business practices to identify indicators of possible non-compliance. We have also developed sophisticated risk-assessment systems that examine the tax characteristics of Canadian taxpayers to identify and estimate possible non-compliance.

The CRA's risk-assessment systems and procedures enable us to target compliance activities toward areas of highest risk and to shift resources to these areas. By doing this, we also reduce the cost to compliant taxpayers.

The CRA has identified the following key risk areas: aggressive tax planning (including the abusive use of tax havens); GST/HST compliance (in particular, fraudulent GST refund claims); the underground economy; and non-filers / non-registrants and collections.

The CRA also faces unique challenges in the administration of charities. We have a critical and demanding role under the *Charities Registration (Security Information) Act* to ensure that charitable dollars are not used for illegal purposes.

While the bulk of our compliance challenges relate to the tax system, we increasingly must manage risks in benefit programs. By informing and educating existing and potential new recipients about their obligations under benefits legislation, and by having a credible enforcement presence based on enhanced risk-based account selection criteria, we aim to ensure that only those entitled get benefit payments.

Conclusion

By continually gathering and assessing intelligence regarding our operating environment and by applying this knowledge through our robust risk management processes, the CRA maintains a high level of integrity and can continue to improve our overall efficiency and effectiveness. The next chapter outlines the directions that the CRA will pursue to address our strategic challenges and opportunities. Chapter 3 describes more specific plans for managing our program activities over the next three years.

Chapter 2 – Agency 2010: A Blueprint for the Future

The Evolution of the CRA

Parliament created the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) in 1999 (on December 12, 2003, the Government transferred the customs function of the CCRA to the Canada Border Services Agency/CBSA) to meet three objectives:

- provide better service to Canadians;
- offer more efficient and effective delivery of government programs; and
- foster closer working relationships with, and better accountability to, provinces and other levels of government for which the CRA delivers programs.

Consolidating service delivery in the CRA reduces government duplication and makes it simpler and easier for individuals and businesses to meet their tax obligations and receive benefits.

The Agency's unique governance model and powers were designed to help accomplish these objectives. It has a Minister, Board of Management, and Commissioner/Chief Executive Officer, each with distinct responsibilities and accountabilities, and it has been vested with full responsibility for human resources (HR) management, administrative matters, real property, procurement, and contracting.

During its first five years, the Agency focused on implementing the governance model and overhauling HR and administrative policies and systems. The result is that the CRA is now a strong, flexible, efficient, and accountable organization that is well managed. As a consequence, the Agency now has a solid and secure base from which to continue developing into an agency that operates nationwide and serves an increasing number of clients.

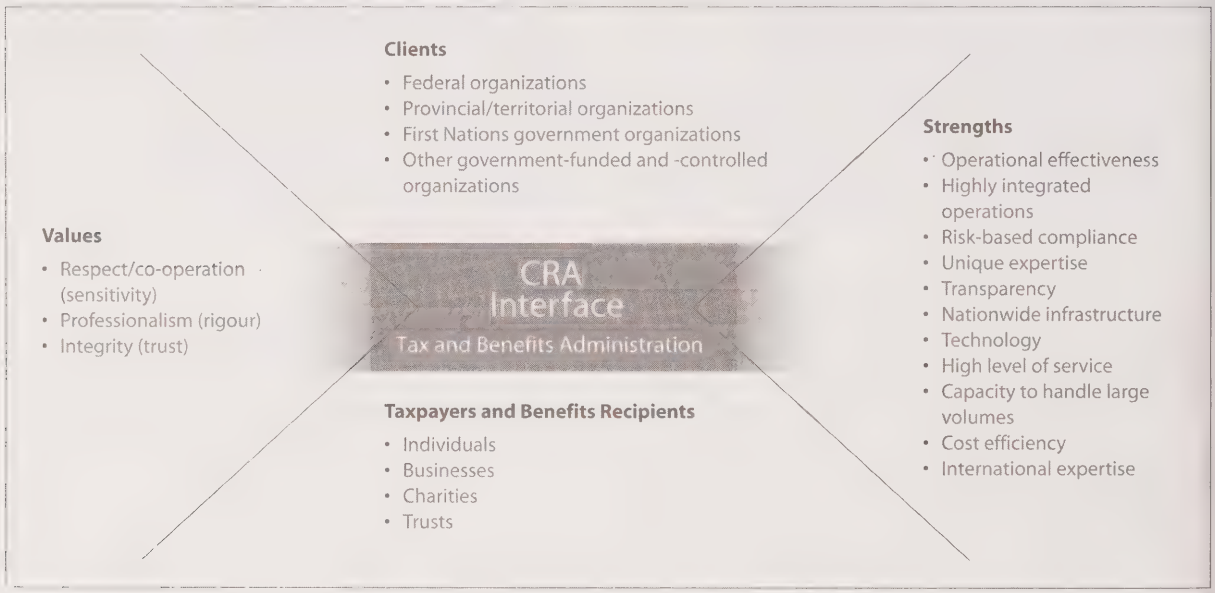
This section of the Report on Plans and Priorities sets out "Agency 2010"—a vision for the Agency which will guide our progress and focus our efforts over the next several years.

Agency 2010 – Realizing the Full Potential of Agency

Tax and benefits systems that function well are fundamental to the economic, fiscal, and social health of a nation. Ensuring that these systems are administered as efficiently and effectively as possible is an objective that is shared by all levels of government.

Empowered by unique governance features and authorities, the CRA has become a highly efficient and accountable multi-jurisdictional administrator of tax, revenue, and benefit programs. By operating as the interface between governments and taxpayers and benefit recipients, the CRA has been able to integrate information, improve services to Canadians and lower the cost of administration for governments.

The demand for CRA services has been growing steadily, primarily because the CRA's competitive advantages makes economic sense for our clients. Taxpayers, especially businesses, find it much more effective to deal with a single payment process or single auditor for all their taxes, benefits and related issues.



In providing the interface between its clients and taxpayers/benefit recipients, the CRA may also work with **partners**. Partners are defined as: *"authorities with whom the Agency collaborates on various issues for mutual benefit or to attain a common objective, but for whom the Agency does not provide a service as defined in its core business activities".* Partners include international associations, treaty partners, foreign countries, and provincial and territorial governments.

The Three Strategic Themes of Agency 2010

In many respects, the CRA is already an organization with a coast-to-coast-to-coast presence and approach to its operations. Relying on a Canada-wide service delivery network and distributed processing operations, the Agency handles revenue collection and benefit administration at the federal level, and within provincial, territorial and First Nations jurisdictions to varying degrees. The Agency intends to further increase its national presence, and enhance its accountability to clients through better reporting performance and increased responsiveness.

This approach will allow the CRA to realize fully the objectives established for the Agency in 1999, and Canadians will benefit from improved and integrated services and more efficient, effective program delivery. As an organization that operates nationwide, the CRA will become the key interface between citizens and their governments and tax and benefits administration will be simplified.

Over the coming years, the CRA will pursue a strategy based on three themes:

1. a core business capacity that is well-defined, modern, and high-performing;
2. a governance model that reflects the best possible blend of autonomy and accountability, rigour and sensitivity; and
3. the pursuit of business opportunities which the Agency could deliver on behalf of its clients.

1. Strong and Modern Core Business

Strong and Modern Core Business CRA's Core Business: Tax and Benefits Administration, Revenue Collections			
Core Business & Clients	**Infrastructure**	**Trust**	**Human Resources & Labour Relations**
Defining core business will establish the scope of opportunity that exists for the Agency and ensure that growth is aligned with core strengths. Understanding the needs of clients and the CRA's obligations to them, serves as the basis for establishing expectations and accountabilities.	Infrastructure is the foundation of the Agency and includes our workforce, technology, and physical assets. Various actions will be taken to strengthen the CRA's infrastructure over the coming years.	Trust is integral to client and public confidence in the Agency. It is a fundamental pillar upon which strong relationships are built and maintained. The CRA will continue to give paramount attention and importance to maintaining the integrity and fairness of the tax system.	Human resources and labour relations are two of the Agency's positive attributes. They represent the first step toward the future of the CRA's workforce. The CRA will develop and implement a comprehensive Workforce Strategy in support of Agency 2010.

It is imperative that we concentrate on the core business of the Agency, maintain, and where necessary strengthen, the critical elements that support it. The evolution of the Agency can succeed only if its principal focus remains on what it is mandated to do by law, and what it does best.

a) Focusing on Core Business

The core business of the CRA is **tax administration, revenue collection, and benefits administration**. This is where our expertise lies and where we will concentrate our efforts as we identify opportunities to grow the programs and services that we deliver. Effective compliance and service delivery are key elements to the core business. The Agency will continue to strive for excellence in service delivery and compliance, as we did in the first five years of the Agency's existence.

To support its core business, the Agency has, over the years, developed particular capacities in:

- efficient and effective high-volume processing;
- state-of-the-art electronic service options;

- strong data management;
- excellence in risk-based compliance; and
- fairness and integrity in administration.

b) Strengthening Infrastructure

The Agency has a large, well-trained, and experienced workforce, extensive regional operations (with 78 percent of its workforce distributed across Canada), one of the largest information technology bases in the country, and a strong management cadre. The CRA infrastructure is the foundation on which our core business is built and operates. Over the next several years, we will further strengthen this infrastructure by:

- investing strategically in technology;
- investing in the skills and development of our workforce, and in a strong management cadre; and
- ensuring that our physical and management infrastructures evolve in line with our business model and service channel strategy for 2010.

These measures will ensure that the Agency has the capacity to deliver high quality and cost effective programs and services. They will also ensure that the CRA can attract, maintain, and retain a highly skilled and motivated workforce.

c) Maintaining Trust

Taxpayers' trust in the integrity and fairness of tax administration is critical to our self-assessment system, because without it, non-compliance would certainly increase. Over the next several years, we will continue to give paramount attention and importance to maintaining the integrity and fairness of the tax system. Specifically:

- As part of any new program delivery arrangements with various clients, we will ensure that we fully protect and guard the confidentiality and privacy of information in accordance with Canadian law.
- We will invest in the security of our operational and IT systems.
- We will continue to improve our knowledge of non-compliance and our ability to target areas of highest risk, thereby contributing to the fairness and integrity of the tax system.
- We will reinforce trust in the organization by proceeding with enhancements to the collections program, including proceeding with the Integrated Revenue Collections project, to better manage the level of tax debt.

d) Managing Human Resources and Labour Relations

During its first five years, the Agency completely revamped policies, procedures, systems, and structures in such areas as staffing, classification, compensation, and labour relations. Most of the new systems have been put in place. Over the next several years, a comprehensive Workplace Strategy will be developed and implemented in support of Agency 2010.

The overhaul was undertaken in consultation with the unions. The Agency is working hard at a constructive and respectful relationship with the unions, the Public Service Alliance of Canada (PSAC) and the Professional Institute of the Public Service of Canada (PIPSC) and intends to further strengthen the existing spirit of co-operation across the country through a variety of union-management initiatives.

2. Mature the Governance Model

Mature the Governance Model		
Governance in the CRA comprises the exercise of legislated authority through the structure and processes established among the Minister, Board of Management, and Commissioner as well as other government entities.		
Roles & Responsibilities	**Accountability**	**Agency Management**
The Minister, Board of Management, and Commissioner play pivotal roles in the Agency's governance model. More clearly defined roles and responsibilities would advance their relationship, and strengthen accountability in the future.	The Agency is accountable to Parliament and central agencies, but also must report on performance and be responsive to the needs of its clients in other government administrations. There is a need to better define respective roles to improve the accountability of the Agency to its clients.	The Agency's broader governance model includes management practices, decision-making processes, committee structure(s), and its organizational culture. These are important management attributes that must keep in step with the maturation of the CRA's governance model.

The CRA has a unique governance model that differs markedly from that of its predecessor, Revenue Canada, as well as the regimes of other federal/provincial departments and agencies. A tax administration such as the CRA needs to demonstrate **impartiality** in applying legislation, as well as **sensitivity** to ensure that taxpayers receive the full benefit of the law. It needs to ensure **rigour and probity** in the handling of public monies and information, and **professionalism and accountability**.

The governance model assigns roles, responsibilities, and accountabilities to the Minister, Board of Management, and Commissioner/CEO.

- The Minister provides the ultimate challenge function to the Agency (other than through the courts), ensuring that legislation has been applied fairly but with sensitivity, and that taxpayers have received the full benefit of the law. The Minister is also accountable to Parliament for the administration of program legislation.
- The Board of Management is responsible for ensuring the rigour and probity of the CRA's human resources and administrative systems. It is accountable to Parliament (through the Minister) for the administration of the human resources, administrative, real property, procurement, and contracting authorities that are vested in the Agency.
- As the CRA's Chief Executive Officer, the Commissioner is accountable to the Minister of National Revenue for the day-to-day administration and enforcement of program legislation that falls under the Minister's delegated authority. In this regard, the Commissioner is also accountable to the various levels of clients—including provinces and territories—for the programs and legislation administered on their behalf. In addition, the Commissioner is accountable to the Board of Management for the daily management of the CRA, supervision of employees, and implementation of policies and budgets.

The adoption of the CRA's Governance Model has produced significant results, as documented in our annual reports, and the comprehensive five-year report tabled in Parliament in May 2005. The Auditor General has commented positively on the nature of these reports to Parliament. Accountability to Parliament and the provinces/territories has been greatly enhanced. We have adopted a code of values and ethics that stresses sensitivity in dealings with taxpayers and benefit

recipients, and ensures probity and rigour in our internal systems. The Agency is subjected annually to over 135,000 hours of audits from various sources and all the final audit reports are posted on the Agency's Web Site.

During the next several years, we will:

- further enhance the accountability of the Agency to all its clients through better performance reporting and increased responsiveness to their specific needs.

3. Expand Business Opportunities

Expand Business Opportunities

By seeking new business opportunities that are aligned with its core business capacity, the CRA will strengthen the coherence and efficiency of tax, revenue, and benefits administration in Canada to the benefit of its clients, taxpayers and benefit recipients.

Business Development Capacity	Agency Business Model	Growth Strategy and Plan	Client Relationship Management
A focal point for business development within the Agency is essential for the establishment and execution of a co-ordinated, whole-of-Agency approach to the identification and pursuit of business opportunities.	Articulation of our 2010 business model will provide the CRA, as well as its current and future clients, with a clear understanding of our approach to program and service delivery.	Sound business strategies and plans will allow the CRA to systematically pursue and attain new business.	Meeting clients' needs is critical to business growth. To truly excel at managing clients' needs and expectations, the CRA will redefine and renew its client relationships.

The CRA believes that it offers competitive advantages. If seized upon, these will provide citizens with better service, lower cost administration, and more effective compliance.

- As an organization operating in all regions of the country, the Agency has **nationally standardized administration and service delivery**, which ensures equitable treatment. Throughout Canada, our approach is consistent on matters such as compliance activities, service standards, workflows, information management, IT solutions, and program administration. This approach is beneficial to potential clients: they can be confident that their programs will be administered efficiently and according to the norms and standards they have established.
- The **sheer scale and volume of the Agency's processing and transactions** allow us to benefit from significant economies of scale, which we share with our clients. In addition, because of its size, the Agency has the investment capacity to maintain a suite of modern tools, systems, and IT solutions.
- The Agency has a well-deserved reputation for **depth and range of expertise**, both technical and managerial. In a knowledge-based economy, this is a significant advantage and a strength that we can provide to our clients.

A business development strategy based on the CRA's advantages also enables the Agency to attract and retain an experienced, knowledgeable workforce across Canada.

The Way Forward

While the work of implementing Agency 2010 will extend over the next several years, we intend to aggressively pursue several activities in the short term. Their success is fundamental to the longer-term evolution into an agency that extends coast-to-coast-to-coast. Over the next three years, we will undertake the following activities:

1. Clearly articulate the "value proposition" advanced by the Agency: effectiveness and responsiveness for clients (with clear

accountabilities) and a simpler, less burdensome interface for Canadians, through the integration of programs and services.

2. Clearly define our core business, along with the competencies that enable us to perform at an optimal level.

3. Analyze the potential market for CRA (referring to our core competencies and core business expertise). This will include various governments and, where appropriate, government-funded or managed entities (e.g., Workers' Compensation Boards).

4. Identify how we will build and put into operation a business development capacity to manage the strategic interface and overall relationship with clients.

5. Develop a communication strategy that repositions the Agency as a valued nationwide institution and advances our reputation as an effective, responsive and trustworthy organization.

6. Refine the governance model to reflect the maturing and strengthened capability of the Board of Management. The updated model will include a reinvigorated integrated risk management function.

7. Strengthen accountability frameworks for existing and new clients through customized accountabilities and enhanced information/ reporting systems.

8. Provide increased service standards and improve upon the current avenues of rights and appeals for clients and taxpayers.

9. Develop a plan to ensure our infrastructure is aligned with Agency 2010, including:
   - geographic footprint
   - a balanced distribution of the workforce in headquarters and regions.

10. Establish an investment plan for increased flexibility and mobility regarding our:
    - workforce
    - technology
    - physical assets.

The table on this page highlights the key activities we will pursue over the next several years as we move to become a nationwide agency.

Agency 2010 – Implementation at a Glance	
Short Term (12-18 months)	Medium Term (18-60 months)
1. Strong and Modern Core Business	
Define Core	Integrated Investment Strategy
Define Clients	Geographic Footprint Study
Develop Workforce Strategy	Examine and Strengthen Security/Confidentiality/Privacy
Mature Human Resources Regime	
2. Mature the Governance Model	
Explore and Redefine Roles of Minister/Com/BoM	Integrate New BoM Mandate and Competencies
Engage Central Agencies	
Implement Corporate Committee Structure	Review Agency Decision-Making
Strengthen/Customize Accountability Frameworks	
3. Expand Business Opportunities	
Build Business Development Capacity	Develop Agency Business Model
Establish Governance and Roles/ Responsibilities for Agency-Client Interaction	Market Analysis
	Communication Strategy
	Implement Business Development Strategy and Plan

For the tax, revenue collection, and benefit programs that we deliver now or in the future, we will serve as the key interface between governments and the individuals, businesses, benefit recipients, charities, and trusts served by those programs. This interface will broaden, deepen, and become more important as we take responsibility for new programs. The efforts to solidify our position as an agency that operates nationwide will benefit both our clients and the citizens they serve; governments will enjoy lower administration costs and more effective compliance; citizens will receive more comprehensive, better-integrated services that are simpler for them to use and lighten their compliance burden. In short, both governments and Canadians will be winners.

Chapter 3 – Program Activities

Overview

This chapter is based on the Program Activity Architecture (PAA) developed by the CRA with the Treasury Board of Canada Secretariat. While the details are still evolving, the PAA provides a structure for organizing, integrating, and presenting plans, budgets, and performance measures.

The Strategic Framework ("Strategic Planning and Performance Reporting Framework" on page 26) links program activities and expected results, according to the PAA.

The CRA continues to have two strategic outcomes:

- Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected.
- Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments, contributing to the integrity of Canada's income security system.

The chapter is organized according to these strategic outcomes and the seven program activities (PAs) that support them:

- Tax Services
  - Client Assistance[1] (PA1)
  - Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)
  - Filing and Remittance Compliance[2] (PA3)
  - Reporting Compliance (PA4)
  - Appeals (PA5)
- Benefit Programs (PA6)
- Corporate Services (PA7)

[1] to be named Taxpayer and Business Assistance

[2] to be named Accounts Receivable and Returns Compliance

For each program activity, we present planned spending, an overview of the program, the approaches planned to advance the program, and the priority initiatives for the planning period. We group together initiatives supporting core business and other initiatives reflecting new business opportunities.

Each section concludes with a table of deliverables for the planning period as well as performance indicators and targets measuring the program activity's expected results. These targets identify the percentage or degree of expected attainment of a performance level. Targets are established by program managers through analysis of operational realities and infrastructure, historical performance, the complexity of the work involved, and the expectations of Canadians.

The Corporate Services section covers infrastructure activities (e.g., information technology, financial management, and human resource administration) where enhancements support both a strong core business and capacity changes implicit in Agency 2010. Initiatives to mature the governance regime are also outlined in this section. As with last year's report, corporate services expenses have been proportionately allocated among the six core tax and benefit program activities.

In addition, given that five years have now passed since the Agency was created, and since the departure of the customs function represents a significant change, we have updated our mission, vision, and values to better reflect our mandate, culture, and the operating environment.

Strategic Planning and Performance Reporting Framework

The CRA contributes to the following Government of Canada outcomes

- Federal organizations that support all Government of Canada outcomes
- Income security and employment for Canadians

In support of these outcomes, the CRA has two strategic outcomes

Strategic Outcomes

Tax Services

Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected.

Benefit Programs

Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments, contributing to the integrity of Canada's income security system.

Expected Results (supporting Strategic Outcomes)

- Taxpayers, businesses and registrants receive timely, accurate, and accessible information
- Assessment and payment processing are timely and accurate
- Tax and non-tax debt is resolved on a timely basis and is within targeted levels
- Reporting non-compliance is detected and addressed
- Taxpayers receive a timely and impartial review of contested decisions

- Benefit recipients receive timely, accurate, and accessible information
- Eligibility determination and payment processing are timely and accurate

Program Activities

- Client Assistance
- Assessment of Returns and Payment Processing
- Filing and Remittance Compliance
- Reporting Compliance
- Appeals

- Benefit Programs

Corporate Services

Human Resources

Finance and Administration

Information Technology

Public Affairs

Agency Management

Policy and Intergovernmental Affairs

Corporate Audit and Program Evaluation

Tax Services

Each year, Tax Services interacts with 30 million individuals, businesses, trusts, and other organizations as it administers, assesses, and collects over $330 billion in taxes and excise duties, including more than $40 billion in taxes on behalf of Canada's provinces (excluding Québec), territorial governments, and First Nations. The amounts collected help fund a wide range of programs and services that contribute to the social and economic well-being of all Canadians.

The five Tax Services program activities help to ensure that taxpayers and businesses receive accurate information and assistance so that they can understand their rights and obligations. Tax Services activities include registering businesses, charities, and deferred income plans; obtaining and processing returns and payments; issuing rulings on and interpretations of tax law; collecting arrears; performing reviews and audits; and identifying and prosecuting cases of wilful non-compliance. We also administer tax incentives, such as the Scientific Research and Experimental Development tax credit, film tax credits, and other targeted credits, as well as deductions that generate refunds or otherwise reduce the amount of tax that would be owed.

The Strategic Outcome for the combined Tax Services program activities is — Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected.

The table on the next page (Strategic Outcome Measures – Tax Services) identifies the high-level measures we use to ensure that we meet this Strategic Outcome.

Strategic Outcome Measures – Tax Services

Performance Expectations	Indicators	Target
Returns are filed on time without direct intervention by the CRA	Population filing returns by specified due dates: • Individuals • Corporations – especially taxable corporations • Registrants (GST/HST, charities) • Employers	• 90%
High degree of registration compliance	Registration compliance rates for: • GST/HST • Charities	• 90% • Upward trend
Reported taxes (including installments) and source deductions are paid on time	Remittance compliance rates by: • Individuals • Corporations – especially taxable corporations • Businesses that collect GST/HST • Employers for source deductions	• 90%
	Ratio of outstanding tax debt to gross cash receipts is within targeted levels	• Stable trends
High degree of reporting compliance is achieved	Macro indicators: • Comparison of net GST revenues relative to total sales and personal expenditures on goods and services	• Not applicable
	• Comparison of personal income reported to the CRA relative to personal income estimated by Statistics Canada	• Not applicable
	Compliance rate estimates: • Key tax credits and deductions not subject to third-party reporting – individuals • Random audits – self-employed individuals • Random audits – small- and medium-sized corporations	• Upward trend
Individuals and businesses receive fair treatment	• Consistent application of Fairness provisions	• Targets to be established per Quality Assurance Program
	• Number of cases and amounts forgiven	• Not applicable
	• Satisfaction ratings (measured by CRA Annual Survey and other surveys)	• Upward trend in positive survey results

Client Assistance (PA1)[1]

(thousands of dollars)	Planned 2006-2007	Planned 2007-2008	Planned 2008-2009
Budgetary Main Estimates – gross (see Financial Table 1)	324,494	319,935	320,783

Program Priorities

- Improve taxpayer service on the Internet
- Implement channel convergence to allow taxpayers to move more easily across channels
- Enhance targeting and customization of outreach programs, and expand taxpayer and business consultation efforts
- Reconfigure CRA in-person services to include self-service kiosks, access to 1-800 network, and agents available by appointment
- Innovate in delivering services to Canadians through business transformation and the ongoing evolution of agreements with Service Canada and provincial service organizations
- Ensure consistency, timeliness, and accuracy of information by implementing a content management system for the CRA site
- Improve the regulatory environment in which charities operate
- Implement a risk-based approach to registering deferred income plans

The Client Assistance program activity has two sub-activities:

- Client Services[2]
- Tax and Regulatory Affairs

Program Overview – Client Services

Through self-service and agent assistance, the Client Services sub-activity provides access to tools, assistance, and information that facilitate voluntary compliance with tax obligations.

Program Approach – Client Services

To maintain our strong core business performance and our position as an innovative service leader, the CRA is continually enhancing and modernizing its services. We will focus on improving the quality of our services so that they are simpler and easier to use and facilitate compliance.

Our strategies build on the CRA's track record, including performance measurement against published external service standards. They are also in line with the Government of Canada's vision for the Next Generation Public Service.

We regularly analyze the demographics of taxpayers and businesses requesting in-person assistance, as well as the nature of their enquiries. The aim is to better tailor service options and redirect enquiries to more cost-effective channels, such as our Web site and the telephone.

Priority Initiatives – Client Services

Strong and Modern Core Business

Traditionally, information was provided to taxpayers on a per-program basis, and those with questions about several programs had to make multiple enquiries. We will continue to realign our service options and information material toward an approach centred on taxpayers or businesses, offering tools and information tailored to their needs.

---

1 to be named Taxpayer and Business Assistance

2 to be named Enquiries and Information Services

To reduce costs, we will encourage increased use of self-service options. At the same time, we recognize that some of the public prefer in-person service. Accordingly, we will continue to offer such service by appointment, but we will organize targeted outreach and educational programs to promote and encourage the use of assisted self-service.

We will strengthen and enhance our technology/infrastructure on all channels. This will support an integrated, taxpayer- or business-centred service approach. It will also give us more flexibility to link to other organizations, programs, and levels of government, and to provide services on their behalf.

We will actively pursue partnerships with other service organizations at the federal, provincial, territorial and First Nations levels. This will allow us to provide more integrated services to Canadians and businesses where it makes sense to do so.

New strategies will foster a dynamic and flexible workforce that can respond in a taxpayer- or business-centric manner to changing and increasingly complex enquiries and concerns. With increased use of self-service options and program integration, CRA agents are expected to respond to more complex issues. To assist them, we will provide interactive e-learning and online integrated reference tools.

To support decisions on the design of our Web site, Web analysis will include feedback from taxpayers, businesses, and their agents, as well as research results. This will facilitate ongoing improvement of our online information services.

Outreach programs will address changing demographics, economic trends, and national and local compliance issues. The programs will be fine-tuned to meet the particular needs of specific taxpayer or business groups, such as small- and medium-sized enterprises, seniors, new Canadians, and students. We will also expand consultation and feedback so that we can continually evaluate taxpayer, business, and stakeholder needs and expectations.

Expand Business Opportunities

We will continue to consolidate services and take on new business. In delivering services to Canadians, we will strive to innovate through business transformation and the ongoing evolution of agreements with Service Canada and provincial service organizations.

Deliverables – Client Services

Program Priorities	Deliverables	Dates
• Improve taxpayer service on the Internet	Implement Web site enhancements:	• Ongoing
	• Implement small business "corner"	• 2006-2007
	• Improve linkages to/from CRA, Service Canada and Business sites	• 2006-2007
	• Enhance site information for employers	• In 2006
• Implement channel convergence	• Implement Smartlinks in three additional call centres	• 2006

Program Priorities	Deliverables	Dates
• Enhance targeting and customization of outreach programs, and expand taxpayer consultation efforts	Target changing demographics, economic trends, and address national and local compliance issues:	• Ongoing
	• Implement a targeted in-reach program at walk-in counters to inform taxpayers of electronic self-serve options and information and forms available on the CRA Web site	• 2006-2007
• Reconfigure CRA in-person services	Reconfigure CRA in-person services by:	• March 31, 2007
	• Self-serve kiosks	
	• CRA office access to 1-800 network	
	• Agents available by appointment	
• Increase partnerships and innovate in delivering services	• Sign a Memorandum of Understanding with a provincial service organization	• By end of 2006-2007
	• Pilot CRA assisted self-service in 10 Service Canada sites	• 2006-2007
• Ensure consistency, timeliness, and accuracy of information	• Implement a content management system	• Ongoing

Measures – Client Services

Performance Expectations	Indicators	Target
Taxpayers and businesses have access to timely and accurate responses to their tax enquiries		
Maintain accurate and effective communications	• Range and accuracy of communication products (publications, outreach, community voluntary programs)	• N/A
	• Partner with industry representatives to ensure information is targeted to taxpayers needs	• Enhance Small Business Guide in 2006-2007 in conjunction with CFIB, CPA, etc.
Meet our service standards and internal performance targets	Service Standards	• See "Appendix D – Service Standards"
	Internal performance targets:	
	• Legislative changes reflected in information to the public	• N/A
	• General and business enquiries telephone caller accessibility	• 80%

Program Overview – Tax and Regulatory Affairs

For taxpayers, our Tax and Regulatory Affairs sub-activity publishes advance income tax rulings relating to the tax consequences of proposed transactions, as well as technical interpretations of income tax law. Our GST/HST Rulings area provides taxpayers with an official interpretation or ruling of Part IX of the *Excise Tax Act*, in writing, by telephone, or in person and through various technical publications.

Our Registered Plans area registers and monitors pension and other deferred income plans, while our Charities function administers the national registration program for charities. A key activity has also been continuing implementation of the *Charities Registration (Security Information) Act*, which supports Canada's national security agenda and international obligations to counter terrorism.

Our excise duties and taxes area is responsible for administering the non-GST portions of the *Excise Tax Act*, as well as the *Excise Act* and the *Excise Act, 2001*. This area is responsible for initiatives such as the Tobacco Compliance Strategy which will bring in a new stamping and marking regime to improve compliance with the tobacco tax legislation. The Excise area is also responsible for issues dealing with breweries, distilleries, and wineries.

On behalf of Human Resources and Social Development (HRSD), we administer the determination of employment status, pensionable earnings, and the insurability of earnings provisions under the Canada Pension Plan and the *Employment Insurance Act*.

Program Approach – Tax and Regulatory Affairs

Charities: An ongoing priority is to enhance our services so that we can improve compliance. Our efforts will focus on implementing the charities regulatory reform agenda. This is designed to give charities better access to policy information, increase the transparency of their decision-making, offer them a fair and accessible process of redress, and impose sanctions for non-compliance where appropriate. Our Charities area is also working with the provinces and territories to streamline and co-ordinate the overall regulatory framework.

Registered Plans: This sector has matured significantly since the implementation of pension reform regulations over a decade ago. We are committed to increasing compliance while providing strong assistance to clients across the sector. An enhanced audit and review function will allow us to monitor the plans we register. While compliance is a key component of our new approach, we are also upgrading services through our toll-free enquiries line, electronic publications, and outreach activities.

GST/HST/Excise: A specialized tobacco project team has been created at CRA headquarters to facilitate the implementation of our enhanced audit of small manufacturers initiative for the under-reporting of tobacco production. This team will develop specialized audit and compliance programs, procedures, policies, and guidelines, and identify program timelines and milestones. The team will provide technical assistance to field staff. It will hold numerous consultations and share information with the tobacco industry, provincial, territorial and First Nations authorities, and enforcement agencies such as the Royal Canadian Mounted Police. The results will be better knowledge of non-compliance and a better ability to target potential non-compliance.

Priority Initiatives – Tax and Regulatory Affairs

Strong and Modern Core Business

We remain committed to increasing compliance in all areas of tax regulation, while continuing to provide strong taxpayer assistance.

Charities: Fiscal year 2006-2007 will be the third year of a five-year reform initiative designed to improve the regulatory environment in which charities operate. We will work with the sector to promote the accurate and timely filing of the

charity information return; ensuring broad access to the new redress process; and facilitating greater access to charities information.

In addition, an integrated Charities system will be implemented by March 31, 2008, facilitating the organization, accessing, and sharing of charities information across the function.

Registered Plans: We will implement new procedures to register deferred income plans, using a risk-based approach. To ensure that they are in compliance with the *Income Tax Act* and Regulations, we will focus on how these plans are administered. We will continue to enhance services to plan administrators by upgrading our toll-free enquiries line, making more information available electronically on our Web site, and improving our outreach activities.

GST/HST/Excise: Over the next several years, we will substantially increase the frequency of audit and compliance visits to tobacco manufacturers. At the same time, we will make greater use of administrative monetary penalties for unreported production resulting in avoidance of excise duty and other related taxes.

Expand Business Opportunities

We will continue to establish and expand business relationships with other federal government departments, provinces and territories, and First Nations, to improve service and reduce overall administrative costs.

Deliverables – Tax and Regulatory Affairs

Program Priorities	Deliverables	Dates
• Improve the regulatory environment in which charities operate	Improved service and transparency:	
	• Enhance access to program information via the Internet	• March 31, 2007
	• Implement Phase I of an integrated charities system to facilitate organization and access to client information	• In 2006
	Enhanced compliance:	
	• Implement first full year of office audit program	• March 31, 2007
	• Implement first full year of intermediate sanctions regime	• March 31, 2007
	Increased collaboration with charitable sector organizations and with other charities regulators:	
	• Implement compliance-related educational programs through the Charities Partnership and Outreach Program	• Ongoing
	• Expand cooperation with provincial governments on public awareness and information-sharing initiatives	• March 31, 2007 and ongoing
	• Organize an inaugural international conference of charities regulators	• March 31, 2007
• Implement a risk-based approach to registering deferred income plans	• Implement a streamlined, risk-based approach to registering deferred income plans	• March 31, 2007
	• Implement an enhanced audit and review program	• March 31, 2008

Measures – Tax and Regulatory Affairs

Performance Expectations	Indicators	Target
Taxpayers, businesses, and registrants receive timely, accurate, and accessible information		
Meet our service standards and internal performance targets	• Service Standards	• See "Appendix D – Service Standards"
Registrants (registered plans, registered charities) meet their filing and reporting obligations		
Registrants comply with requirements of the *Income Tax Act*	• Registered plans that file on time	• 90%
	• Revocations of registered charity status for failure to file the annual information return	• Not applicable
	• Revocations of registered charity status for cause	• Not applicable
Enhance ability to target tobacco production under-reporting	• Number of audit and compliance visits to tobacco manufacturers	• 300 additional compliance visits by March 31, 2007
Canadians receive timely rulings with respect to their entitlement under the CPP and/or EI		
Rulings with respect to Canadians' entitlement under the CPP and/or EI are timely	• Percentage of CPP/EI rulings completed within target timeframes	• 85%

Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)

(thousands of dollars)	Planned 2006-2007	Planned 2007-2008	Planned 2008-2009
Budgetary Main Estimates – gross (see Financial Table 1)	786,751	768,968	766,389

Program Priorities

- Provide enhanced online Internet services
- Improve services and compliance through greater use of technology
- Implement the 1% reduction in GST/HST as announced in the May Federal Budget
- Focus on business opportunities
- Redevelop the GST/HST system

Program Overview

Through the Assessment of Returns and Payment Processing program activity, we assess and process individual and business tax returns and payments using risk assessment, third-party data matching, and dependable information validation processes. As well, every known business in Canada is registered through this activity area (except those for which registration is not required by law).

Program Approach

We believe that high-quality service increases voluntary compliance by encouraging taxpayers and businesses to participate in an accessible and responsive tax system.

Over the planning period, we will:

- maintain our strong performance by encouraging wider use of electronic filing and by expanding our electronic service offerings;
- enhance compliance through the strategic use of data in support of risk assessment; and
- identify and adopt the best administrative practices by being an active member of various international forums.

Priority Initiatives

Strong and Modern Core Business

Electronic filing and service offerings: We will rebuild and modernize our core information processing systems to make them more flexible and better able to respond to the business needs of existing and new clients.

In the short term, we plan the following actions:

- Enhance online Internet services through our My Account portal by offering View My Return and other new options.
- Establish My Business Account.
- Develop an Internet portal allowing authorized tax professionals to manage their taxpayers' accounts online.
- Start developing a Web site offering customized, multi-jurisdictional and secure online services to Canadian businesses. Users will eventually be able to view information and conduct transactions with the CRA, provinces/territories, and other government organizations.
- Improve service and procedures through greater use of technology, such as two-dimensional bar coding. Leverage Matching Redesign to match additional slips and to complete more beneficial taxpayer adjustments.

- Improve and market taxpayer- or business-centred electronic services. These will allow integrated access to tax information; provide standardized accounting outputs; and enable transactions across our revenue lines.
- Continue redevelopment of the GST/HST system to modernize delivery of the program.

New Budget 2006 Priority – 1% GST/HST reduction: The CRA is implementing the reduction in GST from 7% to 6% and in the HST from 15% to 14%, announced in the May 2006 Federal Budget. The change is effective July 2006.

Expand Business Opportunities

We will continue to establish and expand business relationships with other federal, provincial and territorial and First Nation organizations to improve service to taxpayers/businesses and reduce overall administrative burden and costs. To this end, we will take the following actions:

- Encourage federal and provincial organizations to adopt the Business Number (BN) as a program identifier for a number of their business programs and services.
- Develop a comprehensive Small- and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Strategy, and work more closely with key associations and representatives of SMEs.
- Develop new Tax Centre and Tax Services Office strategies. These will capitalize on our competitive advantage to leverage new business. They will also optimize our infrastructure to improve program efficiency and effectiveness.
- Continue to work with the Organization for the Advancement of Structured Information Standards (OASIS) Committee to facilitate the electronic exchange of tax information via a non-proprietary standard (Tax-XML).

Deliverables – Assessment of Returns and Payment Processing

Program Priorities	Deliverables	Dates
• Provide enhanced online Internet services	Electronic filing/services	• Ongoing
	• Enhance My Account	• Ongoing
	• Establish My Business Account	• In 2006
	• Develop an Internet portal that provides tax professionals with tools to manage their authorized taxpayers' accounts online	• Ongoing
	• Third-party privilege management	• October 2007 (Phase II – Businesses)
• Improve services and compliance through greater use of technology	• Two-dimensional bar coding	• By March 31, 2007
	• Match additional slips and complete more beneficial taxpayer adjustments	• By March 2007
• Redevelop the GST/HST system	• Deliver redesigned processing system	• April 2007
	• Move to common platforms for financial accounting and output	• April 2007
	• Move to My Business Account	• October 2007/April 2008
	• Move stand-alone systems to mainframe	• Ongoing

Program Priorities	Deliverables	Dates
• Focus on business opportunities	• Continue to develop agreements with other partners to adopt the services offered by Business Number (BN)	• Ongoing
	• Develop strategies for the optimal organization of existing and potential new business in Tax Centres and Tax Services Offices	• By March 31, 2007
	• Continue work to facilitate the standardized electronic exchange of tax information	• Ongoing
	• Work with OASIS to facilitate electronic exchange of tax information	• Ongoing
	• Develop a comprehensive strategy for Small- and Medium-Sized Enterprises (SMEs)	• By March 31, 2007

Measures – Assessment of Returns and Payment Processing

Performance Expectations	Indicators	Target
Assessment and payment processing are timely and accurate		
Meet our service standards and internal performance targets	Service Standards	• See "Appendix D – Service Standards"
	Internal performance targets:	
	• Payments deposited within 24 hours of receipt	• 100% (95% during peak season)
	• Business Number registrations within five working days	• 90%
	• T1 returns received on time processed by June 15	• 95%
	• T4 information returns are processed by April 30	• 90%
	• T5 information returns are processed by May 31	• 90%
Processing and assessing of returns are accurate	• T1 Individual returns are assessed accurately	• 98%
	• Taxpayer-requested adjustments are reassessed accurately	• 96%
Expand range of alternate electronic services and improved take-up rates	• Electronic filing of returns and reassessments	• As identified on the Deliverables table on page 37
	• Take-up rates increased	• 70% of T1 returns electronically filed by 2010 tax year
		• Year-over-year improvement in take-up rates of others
Reporting non-compliance is detected and addressed		
Effective assessment of risk	• Ratio of dollar value of targeted versus random reviews	• Upward trend in ratio of targeted reviews compared to random reviews
Effective detection of non-compliance	• Dollars assessed through pre-assessment reviews	• Not applicable
	• Dollars assessed through post-assessment reviews	• Not applicable
Growth in the programs and services administered for the provinces, territories, and other federal departments to reduce duplication across all levels of government and to lower the overall cost of program delivery	• Number of programs and services administered for other jurisdictions	• Increased numbers

Filing and Remittance Compliance (PA3)[1]

(thousands of dollars)	Planned 2006-2007	Planned 2007-2008	Planned 2008-2009
Budgetary Main Estimates – gross (see Financial Table 1)	704,117	703,439	707,201

Program Priorities

- Maintain strong core business programs
- Implement business transformation
- Pursue opportunities for business development

Program Overview

Our Filing and Remittance Compliance program activities ensure compliance with tax laws for filing, withholding, and payment requirements, including amounts collected or withheld in trust on behalf of the Government of Canada and the provinces, territories, and First Nations.

Our non-filer/non-registrant function pursues unfiled personal and corporate income tax returns, as well as the registration of businesses that have not registered for the GST/HST as required. We also carry out compliance and enforcement activities related to filing returns and remitting payroll source deductions (encompassing taxes, Canada Pension Plan (CPP)/Employment Insurance (EI) premiums) and GST/HST amounts.

Our accounts receivable function is responsible for the timely collection of overdue accounts for all taxes, levies, duties, and other amounts, and assures effective tax debt management. This function now also deals with collection of non-tax debts for other departments regarding overpaid CPP and EI benefits, as well as the collection of defaulted student loans. The collection activities on these programs were transferred to the CRA on August 1, 2005.

Program Approach

The integrity of the tax system depends on taxpayers honouring their obligations by filing and properly reporting on their tax returns, and paying any amounts owing. Our program compliance approaches encourage taxpayers to voluntarily comply with their obligations. We are committed to using the full array of tools at our disposal to resolve cases that require more formal measures.

Since our collection and non-filer program activities are subject to important compliance risks, we plan to reinforce our processes and enforcement approaches aimed at curbing non-compliance.

For the planning period, we have an aggressive business transformation agenda built on:

- the adoption of an integrated, taxpayer/debtor centred approach aimed at modernizing our procedures and facilitating the integration of tax and non-tax workloads;
- the adoption of new technologies to enhance strong core performance, and to allow for improved analytical capacity and associated risk-based approaches for all our tax and non-tax activities; and
- the development and support of our employees as we modify our approaches, and the need to prepare them to work with new technology and face more complex and diverse workloads.

Our business transformation agenda will strengthen the position of the CRA as an attractive and effective service provider. It will also create opportunities to market CRA services in the areas of tax and non-tax accounts receivable and returns compliance.

---

[1] to be named Accounts Receivable and Returns Compliance

Priority Initiatives

Strong and Modern Core Business

To manage growing workloads, we will modernize and improve core operations by adopting new business approaches and progressively implementing new technology for risk assessment, work distribution, and decision support.

Achieve our core tax program commitments and enhance their delivery: We will continue to meet our tax program commitments by maintaining the level of outstanding debts within targeted levels and by detecting and addressing non-compliance with the registration, filing, and remitting obligations of taxpayers.

2010 National Program Delivery Model: We will review existing workloads and associated business processes and identify opportunities for improvement through business re-engineering, application of technology, and workload management.

Non-tax collection program modernization and integration: This initiative relates to the modernization launched by Social Development Canada (now HRSD) before August 1, 2005, when it transferred collection activities to the CRA. The CRA's new responsibilities mainly concern the recovery of CPP/EI social benefit overpayments and defaulted student loans. The business and modernization activities are currently being examined to adapt them to the CRA's approaches as well as assuring the associated Expenditure Review Committee commitment of increased recoveries of $123 million over the next several years are met. Over the next three years, we will continue with the modernization initiative and progressively integrate the program and resources within the CRA.

Implement business transformation: The Agency must maximize the use of modern technology to support the strategic use of taxpayer information, and to improve the way we identify, manage, and distribute our workloads and measure our results.

We will implement a new technology platform within two years. This will allow us to integrate individual-based taxpayer workloads, and adopt a more taxpayer- or debtor-centric view. It will also aid in the resolution of our tax collections and compliance issues. Other lines of business are planned to migrate on this platform including non-tax collection workloads in the third year. Subsequent progress is expected for business clients (GST, T2, and Payroll) beyond the three-year timeframe.

We will support employees through the business transformation process by providing training, and revising job descriptions and competency requirements as enhancements and changes are made to our business processes.

Expand Business Opportunities

Client base: We will create an expanded client base and strengthen existing relationships by pursuing new agreements on the collection of non-tax debts with other government departments (e.g., Justice, Citizenship and Immigration). We will also seek agreements with provincial Workers' Compensation Boards in the area of joint compliance initiatives targeting registrants.

Deliverables – Filing and Remittance Compliance

Program Priorities	Deliverables	Dates
• Maintain strong core business • Strong and Modern Core Business	• Stem the growth in the accounts receivable inventory	• Ongoing 2006-2009
	• Reduce the level of aged inventory	• Ongoing 2006-2009
	• Implement the insolvency strategy and the instalment campaign	• 2006-2007
	• Continue the creation of a national inventory for new accounts and workloads	• Ongoing 2006-2009
	• Improve compliance and enforcement activities relating to withholding, remitting, and reporting obligations as well as registration for GST/HST	• Ongoing 2006-2009
	• Target high-risk workloads based on the risk assessment model to action on a priority basis	• Ongoing 2006-2009
	• Modernize non-tax collection program: Integrate Human Resources and Social Development (HRSD) and CRA revenue collection resources, technology and business processes	• March 31, 2009
• Implement business transformation • Expand Business Opportunities	Progressively implement a new technological platform:	
	• Roll out Integrated Revenue Collections for our individual-based programs, including both tax and non-tax collections programs.	• March 31, 2009
	• Progressively roll-out integrated Revenue Collections for business-based tax programs	• 2009-2011
	• Develop an integrated taxpayer-centred approach aimed at modernizing processes and facilitating the integration of tax and non-tax debt workloads	• 2006-2009
	• Implement the National Revenue Collections Program Delivery Model including non-tax lines of business	• By 2010
	• Support our employees as we progress with our business transformation agenda	• Ongoing 2006-2010

Program Priorities	Deliverables	Dates
• Expand Business Opportunities • Pursue opportunities for business development	• Integrate collection and compliance operations from other levels of government and develop the Collections Canada concept	• Ongoing 2006-2009
	• Review the legislative provisions aimed at facilitating marketing of our debt management services	• Ongoing 2006-2009
	• Pursue partnership potential with Department of Justice (DOJ) for individuals-based fines and Citizen and Immigration for sponsorship	• 2006-2007

Measures – Filing and Remittance Compliance

Performance Expectations	Indicators	Target
Tax and non-tax debt is resolved on a timely basis and is within targeted levels		
Tax debt is resolved on a timely basis	• Dollar value of Tax Services Office (TSO) production compared to dollar value of TSO intake of new accounts receivable	• Close intake • Resolve more than 90% of accounts
	• Percentage of intake resolved in the year of intake	• 60% to 65% of accounts resolved
	• Percentage of accounts receivable over five years old	• Maintain under 16% of the value of the portfolio of accounts
Tax debt is within targeted levels	• Dollar amount of cash collected	• $8.6 billion for 2006-2007
Non-tax debt is recovered within the established objectives	• Dollars collected – EI and Employment overpayments	• $274.3 million
	• Dollars collected – Defaulted Canada Student Loans	• $179.6 million
	• Dollars collected – Inactive Canada Pension Plan overpayments	• $8.4 million
Reporting non-compliance is detected and addressed		
Non-compliance is identified and addressed through tax review programs	• Dollar value of non-compliance identified through tax review programs	• Employer/Payroll/GST compliance audits – $1.8 billion • T1/T2 Non-filers/GST non-registrants – $2.2 billion

Reporting Compliance (PA4)

(thousands of dollars)	Planned 2006-2007	Planned 2007-2008	Planned 2008-2009
Budgetary Main Estimates – gross (see Financial Table 1)	1,106,654	1,099,472	1,098,854

Program Priorities

- Address aggressive tax planning through more research and analysis, increased business intelligence tools for auditors, and taxpayer education on aggressive tax planning schemes
- Pursue underground economy compliance by implementing recommendations from integrated enforcement team pilots and developing communication products to educate businesses about their responsibilities
- Update national strategic approaches to combat GST/HST non-compliance and fraud
- Continue research, infrastructure, and human resource initiatives to strengthen core activities
- Improve overall program management of the Voluntary Disclosures Program

Program Overview

The Reporting Compliance program activity addresses the accuracy and completeness with which taxpayers report their tax liability. It covers a range of audit and enforcement sub-activities. Major functions include examinations, reviews, audits and investigations to ensure compliance with federal, provincial and territorial income tax and GST laws.

Our audit sub-activity deals with individual audits, business audits, international tax, and tax avoidance.

Our investigations sub-activity investigates suspected cases of tax evasion and fraud, pursues criminal prosecutions, and publicizes successful prosecutions of tax law offenders to deter others. In addition, our Special Enforcement Program helps combat organized crime by enforcing the legislation that the Agency administers.

The Reporting Compliance program activity is also responsible for administering the Voluntary Disclosures Program (VDP). The VDP encourages taxpayers to come forward and correct past omissions thus rendering themselves compliant with their legal obligations relating to taxation. Taxpayers who take advantage of the VDP, however, have to pay the taxes owing, plus interest. In certain situations, the amount of interest to be paid may be reduced.

Our Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) sub-activity is a federal tax incentive encouraging Canadian businesses to conduct research and development in Canada.

Other functions include research and analysis of compliance behaviour and trends, identification and assessment of tax compliance risk, and development of tools for use in audits and investigations.

The Reporting Compliance program activity is delivered by over 9,500 employees across Canada. We conduct more than 318,000 compliance actions every year and refer over 200 investigations to the Department of Justice for prosecution. In 2004-2005, our actions had an identified fiscal impact of $5.78 billion, exceeding our commitment to the Government of Canada. We also process about 11,000 SR&ED claims each year.

Program Approach

The basis of the Canadian tax system is that taxpayers determine their own liability under the law and then pay the correct amount of tax. The vast majority of Canadians (individuals and businesses) comply with tax laws when provided with the proper information, tools, and assistance. When they do not, our strategy is to identify and detect the most serious non-compliance issues and cases, take appropriate action, and deter future non-compliance.

Our administration of the tax system relies on effective risk management to identify emerging compliance risks and assess them for their potential effect on the tax base. We then develop strategies for mitigating the greatest risks to compliance with federal and provincial/territorial laws. The strategies may involve adjustments to address specific taxpayer segments or particular areas of non-compliance, using a mix of instruments and activities. We continually review program results to confirm that they are achieving program expectations and to optimize resource utilization.

Part of our risk management approach is to maintain an audit presence across all industry sectors and types of taxpayers. This deters non-compliance by increasing the credibility and visibility of our compliance programs.

Our initiatives for the coming period show that we continue work we started in 2004-2005 with the Compliance Review, which confirmed that the greatest risks of reporting non-compliance are in aggressive tax planning, the underground economy and GST/HST fraud. These risks are not new. Giving them new emphasis, however, includes refining our understanding of non-compliant taxpayer behaviour, improving risk management and targeting techniques, and sharpening the focus of our audit and investigation resources to further improve the detection and deterrence of these types of non-compliance.

Priority Initiatives

Strong and Modern Core Business

Aggressive tax planning and tax evasion: Aggressive tax planning involves schemes and arrangements that go beyond the intent of the legislation. To combat aggressive tax planning, we will continue to focus on early identification and analysis of schemes, timely audits, measures to increase public awareness, enforcement visibility, recommendation of legislative amendments, and collaboration with tax treaty partners. We will be addressing the issue of aggressive international tax planning, particularly the abusive use of tax havens, through a number of initiatives:

- Through our Centres of Expertise, we have begun and will continue to increase audit activity on international aggressive tax planning, including tax haven and transfer pricing issues. By March 31, 2008, we expect to complete 800 additional audits, with an estimated fiscal impact of over $200 million.
- We will complete studies in 10 research areas on aggressive tax planning schemes. Based on these findings, we will introduce improvements to our compliance risk assessment tools by March 31, 2007. We will also undertake additional studies throughout the planning period.
- We will expand the CRA Internet site to alert taxpayers to aggressive tax planning schemes. The Internet page will provide a forum for the Agency to state its position to the public on potentially abusive arrangements. This is a key element of the CRA's aggressive tax planning strategy.

Underground economy: The underground economy is commercial activity that is unreported or under-reported for tax purposes. To combat the underground economy, we will:

- Increase our investment in research and analysis on the underground economy, and use the results to guide and refine our compliance strategy. We are increasing research on the underground economy, factors contributing to its growth in Canada, and the effectiveness of compliance strategies in reducing non-compliance. Under a pilot project, a satellite analysis unit will be established in one region. The results of this pilot will be evaluated for possible creation of such units in all regions in 2007-2008.
- Continue to benchmark our approach to addressing the underground economy with other tax administrations to refine our compliance strategies. Plans have been developed for an independent review of the approaches and best practices adopted by foreign tax administrations in addressing the

underground economy. The review findings are expected to be available in 2006-2007. They will assist in validating components of the CRA's compliance strategy, identifying new or novel approaches that have been tried and tested with some success, and identifying research methods that have been developed and used to assess the effectiveness of compliance measures.

- Expand the use of third-party information to detect underground economy activity. We will explore new partnerships with provincial Workers' Compensation Boards and other federal, provincial, territorial and First Nations agencies to gain access to information that will help us detect cases of non-compliance.
- Publicize the consequences of participating in the underground economy. We will expand our communications products (brochures, pamphlets, home shows, Web site) to inform Canadians of the risks of participating in the underground economy. We will develop new communications products to inform businesses about their responsibility for maintaining adequate books and records.
- Analyze the results of the integrated enforcement teams' pilots on chronic non-compliers.

GST/HST compliance: Our ongoing program activities seek to prevent improper GST/HST refunds, and to create a legislative and administrative environment that reduces systematic opportunities for fraud. Activities include the following:

- Improve risk assessment for registration and pre-payment to identify high-risk taxpayers before, and at the time of, refund claims. The High Risk Analysis Teams program is being redesigned to equip it with modern technical tools for improving efficiency and effectiveness.
- Identify high-risk taxpayers at the time of registration and before refund claims are paid, by implementing the findings of a series of pilot projects to be completed in 2006-2007. The pilot studies will allow us to improve our risk assessment procedures.
- Use informant leads and partnerships with law enforcement agencies.

Voluntary Disclosures Program: To improve overall program management of the VDP, we will redefine program objectives and performance measurement criteria, review VDP policies and guidelines to improve program consistency in the field, and ensure that the program is fully integrated with CRA compliance activities.

Strengthening capacity: As new responsibilities and increasing business complexity cause the work of the CRA to expand, we must be able to handle a higher work volume and deal with more challenging files. Many improvements to our core capacity will support these goals. We will increase our capacity for policy development and research; both are critical elements of our compliance strategy. We will replace legacy systems with applications and hardware that enable us to better ensure compliance with tax legislation. We will strengthen our relations with other governments to deliver the compliance programs that our clients require.

Specific plans include the following:

- Develop a Cross Program Taxpayer Compliance Profile system to provide a complete and common view of a taxpayer, with information from the CRA's assessment, compliance, and collections program activities.
- Subject to final project approval, implement new program delivery and management information systems stemming from our Business Integration Systems Support Infrastructure (BISSI). This initiative will run from winter 2005 to 2011. It will offer program officers, auditors and investigators secure, single-window access to a suite of systems to support risk assessment, program delivery and integrated information management. During this planning period we will conduct pilots and implement initiatives. Under these, we will develop tools for users through prototyping and testing, and initiate pilots that include workload selection, workload management, and the conduct of compliance activities.
- Establish a workforce strategy to recruit and develop new CRA staff and retain our qualified workforce.

Deliverables – Reporting Compliance

Program Priorities	Deliverables	Dates
• Address aggressive tax planning through more research and analysis, increased business intelligence tools for auditors, and taxpayer education on aggressive tax planning schemes	• Increase audit and enforcement against the abusive use of international tax havens	• March 31, 2008
	• Complete studies in 10 research areas, analyze, and report on results concerning aggressive international tax planning	• In 2006
	• Expand the CRA Internet site to alert taxpayers about aggressive tax planning schemes	• In 2006
• Pursue compliance from the underground economy by implementing recommendations from integrated enforcement team pilots and developing communication products to educate businesses about their responsibilities	• Partnerships to generate more third-party information to detect underground economy activity	• June 2007
	• Expand our communication products (brochures, pamphlets, home shows, Web site) to remind Canadians of the risks of participating in the underground economy and to inform businesses about their responsibility for maintaining adequate books and records	• March 31, 2007 and ongoing
• Update national strategic approaches to combat GST/HST non-compliance and fraud	• Redesign of the GST/HST High Risk Analysis Teams program	• March 2007
	• Improve methods for combating GST/HST non-compliance and fraud through implementation of pilot project results	• March 31, 2007 (results of pilot projects to be completed in 2006)
• Improve overall program management of the Voluntary Disclosures Program	• Redefine program objectives and performance measurement criteria for the Voluntary Disclosures Program	• March 2008
	• Review VDP policies and guidelines	• March 2008
	• Fully integrate the Voluntary Disclosures Program with the CRA compliance activities	• March 2008
• Continue research, infrastructure, and human resource initiatives to strengthen core activities	• Implement BISSI pilot projects (business transformation plan, human resources strategy, detailed business requirements, and IT infrastructure)	• Starting in 2006-2007
	• Establish a workforce strategy to recruit and develop new members and to retain our qualified workforce	• Ongoing
	• Increase incorporation of provincial risk factors into risk assessment systems	• Ongoing

Measures – Reporting Compliance

Performance Expectations	Indicators	Target
Detect and address reporting non-compliance		
Meet our Service Standards and internal performance targets	Service Standards for SR&ED and Film/ Video tax credits	• See "Appendix D – Service Standards"
	Internal performance targets:	
	• Number of taxpayers audited	• 100% compared to plan
	• Outreach activities completed	• 100% compared to plan
Effective assessment of risk and detection of non-compliance	• Results of random versus targeted reviews (Core Audit program)	• Results of targeted reviews exceed those of random reviews
	• Percentage of risk-based reviews resulting in detection of non-compliance	• Upward trend
	• Prosecution results	
	• Fiscal impact of compliance activities	
The Voluntary Disclosures Program is administered in a consistent manner	• VDP cases validated as a result of Quality Assurance (monitoring) review	• 90%

Appeals (PA5)

(thousands of dollars)	Planned 2006-2007	Planned 2007-2008	Planned 2008-2009
Budgetary Main Estimates – gross (see Financial Table 1)	137,121	136,158	136,047

Program Priorities

- Review the Appeals program in field offices
- Expand online access to redress process for corporate taxpayers
- Integrate Appeals risk management into the overall framework of both the CRA and other clients
- Facilitate improved data capture and program reporting of amounts forgiven under the Fairness Provisions

Program Overview

The Appeals program activity resolves disputes between the CRA and taxpayers by conducting fair and impartial reviews of our decisions, and by assisting the Department of Justice during any subsequent appeal to the courts. This program activity is responsible for reviewing taxpayers' contested decisions in the areas of:

- income tax,
- GST/HST,
- excise tax,
- Canada Pension Plan pensionability of an employment, and
- Employment Insurance insurability of an employment.

In addition, Appeals leads the CRA's Fairness Initiative, which allows for application of legislative provisions to cancel or waive interest and penalties when taxpayers cannot comply with tax laws because of circumstances beyond their control.

Program Approach

Our objective is for Canadians to continue receiving an impartial and responsive review of contested decisions. As outlined in Agency 2010, we believe that an impartial and responsive dispute resolution process fosters trust in the integrity of Canada's tax system, and that this in turn helps promote compliance.

Over the planning period, we will improve the CRA's business intelligence related to our dispute resolution procedures and our response to court challenges. To do this, we will work closely with our partners in the field (e.g., via our regional risk committees) and other government departments (e.g., Justice Canada's Tax Law Services, and Finance Canada). The aim is to achieve a more co-ordinated appeals posture.

We will also ensure a positive, professional, respectful, and co-operative workplace that stresses the provision of services with integrity, as well as a workplace in which conflicts are managed in a positive and productive manner. We will promote this environment through leadership, appropriate staffing, and conflict management. We will emphasize multi-year human resources planning as we prepare for the move to multi-year planning and resource allocation in 2006-2007.

Our program approach includes a number of actions:

- Review our core business operations, and strengthen them by enhancing the accessibility, transparency, consistency, and timeliness of dispute resolution.
- Improve risk management for dispute and litigation issues.
- Continue to be the CRA's centre of expertise in all matters pertaining to Fairness Provisions.

Priority Initiatives

Strong and Modern Core Business

Appeals Vision: We believe that the creation of centres of expertise will ensure that we have the right people in the right place at the right time. Continuous review of our infrastructure will help

us improve the quality and timeliness of our program delivery, especially the Appeals Large Files Program.

We will complete the pilot project launched in the Sudbury Tax Centre that is improving workload management, risk identification, and our ability to quickly deal with less complex files while improving our overall timeliness.

Canada Pension Plan and Employment Insurance Program: We will address inefficiencies in the CPP/EI redress process noted in the 2004 report of the Auditor General, and will determine areas of improvement. For this purpose, we will continue with our review of the program together with our partners, including the Agency's Filing and Remittance Compliance program activity, Human Resources and Social Development (HRSD), and the Department of Justice.

In the short term, we will improve our accountability with HRSD and clarify the roles of our CPP/EI appeals officers and those of ruling officers, to eliminate any duplication of effort. In addition, we will conduct an analysis to determine the actual resource requirements for this program.

Government On-Line: We will move forward with our Government On-Line (GOL) initiatives to support the Agency's overall approach within the broader government agenda. We will continue to make our Appeals programs more accessible through the 'My Account' portal. This will facilitate the redress process when corporations dispute an assessment or determination.

With the overall increase in electronic filing, efficiencies will be gained in the administration of our dispute resolution procedures. These increased efficiencies will also enable us to accept new workloads for various appeals processes as the Agency gains an increased client base.

Integration of Risk Management: We will move beyond the risk management of individual files to integrate Appeals risk management into the overall framework of the CRA and that of our clients in other government departments. Risk will be managed using a "whole of government" approach, ensuring horizontal accountability.

Building on our current risk management foundation, we will renew and re-emphasize risk management at the grassroots level to ensure that all risks are identified as early as possible.

Fairness Provisions Reporting: Across the CRA, we will continue to use monitoring and quality assurance at the program level to ensure consistent delivery of the Fairness Provisions. Public confidence in the Agency will be strengthened as fairness is managed consistently across all CRA programs.

Specifically, we will enhance system capability to facilitate improved data capture and program reporting of amounts forgiven under the Fairness Provisions.

Expand Business Opportunities

The initiatives associated with maintaining a strong core business show how we plan to improve program delivery for taxpayers. In turn, these enhancements to our Appeals infrastructure will make the use of our platform more attractive to provinces, territories and other clients. We will continue to review best practices of tax administrations in other jurisdictions.

Deliverables – Appeals

Program Priorities	Deliverables	Dates
• Review the delivery of the Appeals program in field offices	• Complete the pilot project in Sudbury to improve workload management	• December 2006, at which time decision will be made regarding further implementation
	• Create centres of expertise for our Appeals Large File Program	• March 2008
	• Finalize our review of infrastructure	• March 2008
• Improve program management of the CPP/EI Program	• Clarify roles of our CPP/EI appeals officer vis-à-vis ruling officers to eliminate areas where there may be a duplication of effort	• March 2008
	• Conduct an analysis that will determine the actual resource requirements for the CPP/EI workload	• March 2008
• Expand online access to redress process for corporate taxpayers	• Expand accessibility to our redress process to corporate clients through improvements to My Account	• September 2008
• Integrate Appeals risk management into the overall framework of both the CRA and in partnership with other clients	• Risk management at the grassroots level will be renewed and re-emphasized to ensure all risks are identified as early as possible in the process	• March 2007
• Facilitate improved data capture and program reporting of amounts forgiven under the Fairness Provisions	• Enhance system capability to facilitate improved data capture and program reporting of amounts forgiven under the Fairness Provisions	• March 2008

Measures – Appeals

Performance Expectations	Indicators	Target
Taxpayers receive a timely and impartial review of contested decisions		
Meet our established Service Standard	• Service Standard	• See "Appendix D – Service Standards"
Maintain high levels of transparency, consistency, and accuracy	• Levels of transparency, consistency, and accuracy	• Targets of 90% and 100% as applicable per Quality Assurance Program
Contested decisions are resolved within appropriate timeframes	• Number of workable days to complete a case	• Targets under development
	• Average age of workable inventory	• Neutral or downward trend

Benefit Programs (PA6)

(thousands of dollars)	Planned 2006-2007	Planned 2007-2008	Planned 2008-2009
Budgetary Main Estimates – gross (see Financial Table 1)	321,446	326,179	332,747

Program Priorities

- Develop a telephone service standard for the Canada Child Tax Benefit (CCTB)
- Determine feasibility of online benefit applications through My Account
- Develop a modernization strategy for IDENT system
- Begin multi-year implementation of Disability Tax Measures Initiative recommendations
- Implement a benefit programs communication strategy
- Continue to refine newly-developed benefit programs compliance strategy based on education, facilitated compliance, and a credible enforcement presence
- Expand business with clients

Program Overview

The Benefit Programs activity supports the efforts of federal, provincial, and territorial governments to assist persons with disabilities, families and children, and low- and moderate-income households, and to reduce child poverty. We provide Canadians with income-based benefits, credits and other services that contribute directly to their economic and social well-being. We administer four ongoing federal programs:

- the Canada Child Tax Benefit (CCTB)
- the Goods and Services Tax/Harmonized Sales Tax (GST/HST) credit
- Children's Special Allowances
- the Disability Tax Credit (DTC)

In addition, we administer 17 ongoing benefit programs on behalf of the provinces and territories. As well, we deliver one-time payment programs for provinces and the Government of Canada—most recently, the Alberta 2005 Resource Rebate and the federal Energy Cost Benefit payment. We also supply information as authorized by law to federal, provincial, and territorial clients, supporting the administration of their benefit and other income-based programs.

Ongoing Benefit Programs Administered by the CRA on behalf of the Provinces and Territories

- BC Family Bonus
- BC Earned Income Benefit
- Alberta Family Employment Tax Credit
- Saskatchewan Child Benefit
- Saskatchewan Sales Tax Credit
- Yukon Child Benefit
- Northwest Territories Child Benefit
- Northwest Territories – Territorial Worker's Supplement
- Nunavut Child Benefit
- Nunavut Territorial Worker's Supplement
- New Brunswick Child Tax Benefit
- New Brunswick Working Income Supplement
- Nova Scotia Child Benefit
- Newfoundland and Labrador Child Benefit
- Newfoundland Harmonized Sales Tax Credit
- Newfoundland and Labrador Seniors' Benefit
- Mother Baby Nutrition Supplement (Newfoundland and Labrador)

Program Approach

Benefit Programs plays a significant role in the government's Service to Canadians initiative. Our strategic outcome is that eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments.

Administration of Benefit Programs is divided into two sub-activities:

- Client services – Benefit programs[1]
  - Provides benefit recipients with the tools, assistance and information they need by maintaining high-quality services on the telephone, and through self-service and in-person channels.
- Benefit Programs Administration
  - Maintains strong performance in the timely and accurate issuance of 70 million benefit payments, including payments under provincial and territorial programs.
  - Maintains high program enrolment rates and increase awareness of eligibility.
  - Ensures that only those who are entitled receive benefits.
  - Uses our unique technology and national benefit delivery infrastructure to deliver new programs and services on behalf of a broad range of clients.

Priority Initiatives

Strong and Modern Core Business – Client services – Benefit programs

Establish Telephone Service Standards/ Internal Performance Targets: Person-to-person telephone service is essential to many benefit recipients, especially those with low incomes who may lack access to the Internet. We will implement a telephone service-level standard for the CCTB. We will establish a new internal performance target for the GST/HST credit after compiling and analyzing sufficient data from the toll-free network implemented in June 2004.

[1] to be named Benefit Enquiries

Strong and Modern Core Business – Benefit Programs Administration

Expand My Account services: While the telephone is the preferred method of contact for many benefit recipients, our accessibility strategy also includes reducing recipients' need to call by promoting the use of technology; this builds their skills and helps contain our costs. We will make sure that recipients have ready-telephone access to key information during peak call-volume periods close to monthly CCTB and quarterly GST/HST credit payment dates. Our Child and Family Benefits Web site provides answers to common benefit enquiries. Benefit Payments Online, part of My Account, gives recipients a convenient single point of access for information about their benefit accounts. We are exploring the possibility of offering new self-service options. For example, we will assess the feasibility of permitting parents to apply for the CCTB and register their children for the GST/HST credit online.

System modernization: We process millions of payments each year for CCTB and GST/HST credit recipients, including payments under related provincial and territorial benefit and credit programs. Virtually all are issued in a timely and accurate manner. Rebuilding strong core systems that maintain these high-quality services is a multi-year effort. We are developing a modernization strategy for our Individual information returns (T1 returns) identification (IDENT) system to provide for future capacity needs. Other core systems will be assessed subsequently.

Disability Tax Measures Initiative: Under the Disability Tax Measures Initiative, we are beginning to implement the administrative recommendations made in the December 2004 Disability Tax Fairness report. Along with potential legislative changes, implementation of the recommendations (where feasible) will further our ongoing efforts to ensure that persons with disabilities are treated fairly and equitably.

Targeted outreach: We will develop and implement a communication strategy covering all of our benefit programs. This will assist us in maintaining high program enrolment, promoting take-up rates among potential recipients, and increasing awareness of entitlements and obligations among existing recipients.

We will maintain current relationships with Citizenship and Immigration Canada. We will also seek new opportunities to communicate benefit program information to existing and potential recipients (e.g., bookmarks in kits by the Growing Family Corporation for new parents). Inserts in benefit payment mail-outs for existing recipients will highlight program obligations, and materials will be developed to promote benefit take-up among potential recipients.

Compliance Strategy: We will continue to refine our newly-developed compliance strategy for Benefit Programs, with three goals:

- to inform and educate existing and potential new recipients;
- to facilitate compliance with program legislation so that only those who are entitled receive benefits; and
- to have a credible enforcement presence.

We will further develop our validation/controls techniques and monitoring tools to better select accounts for review and maintain overall compliance.

We will fine-tune our case management system to provide the dollar value of the adjustments we generate. This will allow us to measure the impact of our validation programs.

Improve data integrity: Through pilot projects, we will evaluate and implement practices for improving the integrity of data used to assess and measure non-compliance.

Expand Business Opportunities

The initiatives associated with maintaining a strong core business show how we plan to improve program delivery, while ensuring that the right benefits are delivered only to the right individuals. In turn, by enhancing the CRA's delivery infrastructure for benefits, we make the use of our platform more attractive to provinces, territories, and other government departments.

The CRA strives to fully engage our client organizations and integrate our efforts with theirs. We regularly consult with our numerous clients, stakeholders, and external agencies. We will create a capacity to promote our services to the provinces, territories, and municipalities. We will pursue opportunities for expanding our operations and offering more programs and services to clients. Our aim is to reduce the overall administrative cost of government to taxpayers by simplifying administration and eliminating duplication, limiting compliance burdens, and delivering higher-quality service.

New Budget 2006 Priority – Delivery of new programs: The CRA will be working in partnership with Human Resources and Social Development (HRSD) to deliver the Universal Child Care Benefit (UCCB). The UCCB is a new benefit of $100 per month to be paid for children under the age of six. It is one of two components of the HRSD Universal Child Care Plan.

Expanding Income Verification services: Under the co-operative Income Verification Program, the federal and provincial/territorial governments exchange data using File Transfer Protocol (FTP) methodology. FTP allows the CRA to release limited taxpayer information, with taxpayer consent, using a secure, two-way, online electronic data exchange. This simplifies the administration of income-tested benefit programs for recipients. Data exchanges for fifteen provincial programs are in production and seven more are in the testing phase. Negotiations are underway to enrol 10 more programs.

Income Verification Program Partnerships – in production using FTP methodology

- Alberta Ministry of Learning (Student Financial Assistance Programs)
- Alberta Ministry of Seniors (Seniors Benefit Program)
- Alberta Ministry of Health and Wellness (Premium Subsidy Program)
- Alberta Ministry of Human Resources and Employment (Child Health Program, Adult Health Program)
- British Columbia Ministry of Health Services (Medical Premium Program, Home and Community Care Program, Pharmacare Program)
- British Columbia Ministry of Human Resources (Employment and Assistance Programs)
- Newfoundland and Labrador Professional Fish Harvesters Certification Board (Professional Fish Harvesters Certification Program)
- Newfoundland and Labrador Ministry of Human Resources and Employment (Income Security Program)
- Ontario Ministry of Training, Colleges, and Universities (Ontario Student Assistance Program)
- Saskatchewan Learning (Saskatchewan-Canada Integrated Student Loans Program)
- Saskatchewan Ministry of Health (Special Support Program, Income-Tested Resident Charge Program)

New channels for exchanging vital statistics information: We will work with other governments to negotiate sharing of vital statistics information; the aim is to ease reporting obligations for benefit recipients and reduce overall costs. Pilot projects will be conducted with two jurisdictions to determine the feasibility of expanding to additional clients.

One-stop information access at Service Canada: We will work with Service Canada, including pilot projects, to determine how common information needs can best be bundled and routed. However, at no time will Service Canada agents deal with account-specific benefit information, respond on behalf of the CRA to specific benefit-related enquiries, or accept payments on behalf of the CRA.

Automate and streamline OAS/GIS: We will work with Human Resources and Social Development to examine extending the exchange of authorized recipient information with File Transfer Protocol methodology to include Old Age Security (OAS) recovery tax and non-resident OAS recovery tax.

Strategic Outcome Measures – Benefit Programs

Performance Expectations	Indicators	Target
Benefit payments are issued on time	• Timeliness of processing benefit payments	• 99%
Benefit payments are correct	• Accuracy of processing benefit payments	• 98%
	• % of CCTB clients that receive the proper entitlement	• 95% or more
Provinces/territories, and other federal departments rely on CRA as a key service provider	• Number of programs and services administered	• Growth, where feasible

Deliverables – Benefit Programs

Program Priorities	Deliverables	Dates
• Develop telephone service standard for Canada Child Tax Benefit (CCTB)	• Implement a service level standard for CCTB service	• 2006-2007
• Determine feasibility of online benefit applications through My Account	• Establish feasibility of online benefit applications	• 2006-2007
• Develop a modernization strategy for IDENT system	• Evaluate the current state of IDENT technology and make recommendations for its future capacity	• March 2007
• Begin multi-year implementation of Disability Tax Measures Initiative (DTMI) recommendations	• Implement the DTMI recommendations	• Multi-year period
• Implement a benefit programs communication strategy	• Implement the communication strategy	• March 2007
	• Place inserts in benefit payment mail-outs for existing recipients to reinforce program obligations	• Each July
	• Develop materials to promote benefit take-up among potential recipients	• Ongoing
• Continue to refine newly-developed benefit programs compliance strategy based on education, facilitated compliance and a credible enforcement presence	• Implement the recommendations (where feasible) of the Compliance Strategy	• Ongoing
	• Provide dollar value of validation adjustments	• Beginning for the Annual Report 2005-2006
	• Implement data integrity pilot projects and analyze the results	• 2006-2007
• Expand business with clients		
• Expand Income Verification Project to exchange data for additional federal, provincial, and territorial programs	• Finalize marketing strategy	• 2006-2007
	• Enrol additional Income Verification programs (where feasible)	• Ongoing
• Work with other governments to negotiate sharing vital statistics information	• Engage in pilot projects with two jurisdictions to expand exchanging of vital statistics information and report on feasibility of expanding project to additional clients	• 2006-2007
• Engage in pilot projects with Service Canada to determine how common information needs can best be bundled and routed	• Report on results	• 2006-2007
• Automate and streamline data exchange with Human Resources and Social Development (HRSD) for Old Age Security and Guaranteed Income Supplement	• Extend the exchange of authorized benefit recipient information with File Transfer Protocol (FTP) methodology to include OAS recovery tax and non-resident OAS recovery tax	• Ongoing

Measures – Benefit Programs

Performance Expectations	Indicators	Target
Benefit recipients receive timely, accurate, and accessible information		
Maintain high program awareness and take-up through effective communications tools	• CCTB take-up rate can be measured only every five years	• 95%
	• Range of communication products (publications, outreach, community voluntary programs)	• Implement new communication strategy by March 2007
Maintain or increase satisfaction levels of benefit recipients	Evaluation of products by benefit recipients:	• Maintain level from CCTB first time applicants survey
	• Application instructions easy to understand	• 90%
	• Information received in the application process	• 90%
	• Service received in the application process	• 90%
Meet service standards and internal performance targets	Service Standards	• See "Appendix D – Service Standards"
	Internal performance targets:	
	• Telephone caller accessibility	• 75% for CCTB[1]
	• Telephone service level	• GSTC/HSTC currently under review
Increase use of self-service options	Range of self-serve options	• Enhancements to My Account
	Take-up rates:	• Upward trend
	• Address change online	
	• Child and family benefits Web page visits	
	• Children's Special Allowances on the Web	
Eligibility determination and payment processing are timely and accurate		
Meet or exceed service standards and internal performance targets for timely and accurate processing of benefit payments, applications, and account maintenance adjustments	Service Standards	• See "Appendix D – Service Standards"
	Internal performance targets	
	Timeliness of processing:	
	• Benefit payments	• 99%
	Accuracy of processing:	
	• Benefit payments, applications, account maintenance adjustments	• 98%
	• CCTB overpayment debt as % of payments issued	• 0.4% or lower
Maintain or increase satisfaction levels of benefit recipients	Satisfaction with service by benefit recipients:	• Maintain level from CCTB first time applicants survey
	• Application processing time	• 75%

Performance Expectations	Indicators	Target
Maintain high overall compliance	• % of CCTB recipients that receive the proper entitlement under random sample (Benefit Measurement Sample)	• 95% or more
	• % of CCTB accounts reviewed	• 5%
	• % of CCTB targeted reviews resulting in an adjustment	• 50%
	• Dollar value of net adjustments recouping benefits or in favour of the recipient	• To be determined
Growth in the programs and services administered for the provinces, territories, and other federal departments to reduce duplication across all levels of government and to lower the overall cost of program delivery	• Number of programs and services administered for the provinces/ territories and other government departments	• Maintain our partnerships, and expand them where it is feasible to do so

[1] The change to 75% from our previous target of 80% is consistent with our strategy to offer increased on-line services and reflects resources available for this workload.

Corporate Services (PA7)

Priorities

- Strengthen the CRA infrastructure through efficient and strategic human resource management; rigorous financial, administrative, and risk procedures; and strategic investments in technology systems
- Evolve the CRA governance and accountability regime by strengthening the Board of Management, implementing a new corporate committee structure, and developing the communication strategy that positions the organization nationwide

Program Overview

The CRA's Corporate Services provide and maintain the infrastructure for Agency operations, as well as their strategic direction. Both are essential to the delivery of tax and benefit programs.

The Corporate Services program activity includes seven sub-activities:

- Human Resources
- Finance and Administration
- Information Technology
- Public Affairs
- Agency Management
- Policy and Intergovernmental Affairs
- Corporate Audit and Program Evaluation

While each sub-activity plays a distinct role in the CRA, all are interrelated. Together they form the framework that supports and connects the CRA's program delivery activities. For example, our Compliance Program is delivered by well-trained people (Human Resources) using automated systems (Information Technology) as efficiently as possible (Finance and Administration).

Program Approach

The seven sub-activities take a common approach to provide maximum advantage to the Agency at minimum cost. Together, CRA Corporate Services enable the Tax and Benefit Programs to be effective and efficient.

For the period covered by this report, the Corporate Services program activity will focus on improving the Agency's infrastructure and building on our governance and accountability regime.

The Agency's infrastructure—the people who are our major strength, the buildings that house them, as well as the tools and systems that facilitate their work—is the framework for our success in providing service to Canadians. Infrastructure improvements help maintain the Agency's core business and advance business opportunities.

As we move to implement Agency 2010, we will build on our legislated authorities to provide tax and benefit services to Canadians on behalf of all levels of government. The result will be not only greater efficiency in government operations but greater accountability to Canadians through an open and transparent governance regime.

Human Resources

Priorities

- HR support to core business and future business development
- HR infrastructure

As an agency, the CRA is responsible for its own HR regime. In the five years since becoming an agency, we have overhauled our HR infrastructure and implemented policies, procedures, systems, and structures that directly support the achievement of the CRA's business results.

Over the planning period, we will put these changes to use, providing a knowledgeable and skilled workforce that enables our program branches to maintain the strength of their core business and to pursue new business opportunities. We see excellence in human resources management as the foundation for a high-performing organization.

CRA Staffing Principles	
Non-partisanship	The workforce must conduct itself in a manner that is free from political and bureaucratic influence. Staffing decisions must be free from political and bureaucratic influence.
Representativeness	The composition of our workforce reflects the available labour market.
Competency	The workforce possesses the attributes required for effective job performance.
Fairness	Staffing decisions are equitable, just, and objective.
Transparency	Communications about staffing are open, honest, respectful, timely, and clearly understood.
Efficiency	Staffing processes are planned and conducted with regard for time and cost and linked to business requirements.
Adaptability	Staffing processes are flexible and responsive to the changing circumstances and to the unique or special needs of the organization.
Productiveness	Results in appointment of the necessary number of competent people for the proper conduct of business.

Priority Initiatives

Strong and Modern Core Business and Expand Business Opportunities

To work effectively in our changing business environment, we will develop and implement a comprehensive Workforce Strategy in support of Agency 2010. We will focus on activities that support recruitment and development, knowledge transfer, and retention for core business and business development workers. We will maintain a strong executive cadre through succession management and continued investment in management development programs. As well, the strategy will address the impact of the acquisition of new business, such as the integration of Human Resources and Social Development (HRSD) collections employees into the CRA.

Our commitment to fairness in the workplace will continue to guide our activities and our strategies during this planning period. In addition, we will implement a new three-year action plan for official languages to ensure that we meet our legal obligations and respect the spirit behind those requirements.

HR Infrastructure

Our Competency-Based HR Management (CBHRM) Framework is the cornerstone of the Agency's HR regime. We will continue to focus on integrating the CBHRM approach to workforce planning, resourcing and recruitment, training and learning, performance management, and career management. In the short term, we will support managers with the education and tools to complete the introduction of Phase 1 of the Observe and Attest initiative, a competency assessment method that allows managers to assess competencies based on observation of their employees' on-the-job behaviour. We will also accelerate the use of Pre-Qualification Processes (PQPs) through the implementation of other streamlining initiatives.

These initiatives will help increase the percentage of employees with valid competency results, directly reducing the time required to staff positions.

During this planning period, we will move forward with streamlining and modernizing our job classification system. This includes starting to implement the new Agency Classification Standard (ACS) for Services and Programs (SP) group, which will collapse sixteen classification standards into one to classify SP jobs.

Applying technology to modernize how we do business is key for Human Resources. With eResourcing, applicants will be able to manage their applications online, managers will be able to access applications online, and our Human Resources function will be able to automate the pre-screening of education, area of selection, time of submission, and language prerequisites.

During this planning period, we will continue to invest in the transformation of HR processes and systems, including the completion of the

Compensation Service Delivery Renewal Project (CSDRP) and the Employee and Manager Self-Service System (ESS/MSS). This will modernize the key processes that affect compensation.

The significant changes in our HR programs over the past five years were achieved in consultation with our unions. The CRA seeks to further optimize union-management relations and workplace well-being. Through the Union-Management Initiative, we will work to strengthen the relationship between management and unions—based on respect, understanding, and co-operation, with conflicts managed through the use of informal and alternative dispute resolution.

The next three years will see the realization of many of the benefits envisaged for the new Human Resources regime as the CRA continues to be a leader in human resources management in government. We have set clear landmarks to guide us on the next phase of our journey.

Finance and Administration

Priorities

- Stewardship of resources
- Finance and administration infrastructure

To sustain our clients' trust in our ability to collect revenue and deliver entitlements, the CRA must demonstrate competent stewardship; sound comptrollership; and effective, efficient financial and administrative services.

The *CRA Act* grants the Agency authority over its general administrative policy, such as for contracting and procurement, and its real property. The delivery of CRA programs is supported by policies and procedures in these areas, and by monitoring of their practice and results. All these are essential to support a well-defined, modern, and high-performing core business capacity.

Priority Initiatives

Stewardship of Resources

We will strengthen the Financial Control and Reporting Framework to improve our capacity to monitor expenditures. We will provide our clients with objective assurance that CRA controls supporting collection of tax revenue are appropriate and operate effectively. This increased clarity will demonstrate accountability to our clients and allow us to pursue new business opportunities.

Building on our legislated authority to manage real property, we will leverage the CRA partnership with Public Works and Government Services Canada to fully implement a market-based reimbursing regime business model aimed at meeting CRA's real property needs.

Finance and Administration Infrastructure

To advance our commitment to effective and efficient administration, we will achieve improvements in our financial management by implementing a standardized nationwide administration. We will also improve performance by expanding our internal service standards, which will ensure greater consistency, transparency, and accountability.

Through consolidated service delivery, additional strategic sourcing, and improved electronic ordering technology, we will sustain and enhance the Agency procurement function, building on our progress since becoming an Agency in 1999 and using to full advantage the administrative authorities in the *CRA Act*.

We will develop a CRA Project Management Framework that sets a disciplined, common approach to project management across the Agency. We will also pursue the formulation and adoption of a CRA Risk Management Policy. These two initiatives will reinforce decision-making in a governance regime built on accurate and reliable information, and will maintain trust in our operations.

In line with our commitment to protect our people, assets, and client and personal information, we will continue to conduct Compliance and Monitoring Reviews of facilities and systems to ensure that an adequate policy framework is maintained and communicated. In an effort to ensure our continued ability to deliver critical business functions during times of crisis, we will maintain

and enhance our Emergency Management Program, including improvements to our business continuity infrastructure.

Building on our successes of the past five years, we will complete implementation of our Sustainable Development Strategy for 2004-2007. The Strategy we are developing for 2007-2010 will push forward with the integration of sustainable development into key program activities, service relationships, and business development opportunities. Additional details can be found in "Appendix E – Sustainable Development Strategy".

Information Technology

Priorities
• Strengthen technical infrastructure
• Enhance service / product delivery
• IT Security modernization

A key challenge for the IT program is to maintain the right balance of effort and investment between existing commitments and creating new or additional capacity to respond to the changing business context of Agency 2010, while also addressing pressures such as the 'enterprising' of government and the ever-evolving technological environment, and the need to sustain a skilled and engaged workforce. We will continue to identify opportunities for increased efficiencies, while demonstrating agility in support of new Agency challenges.

Priority Initiatives

Strong and Modern Core Business and Expand Business Opportunities

We are committed to strengthening our technical infrastructure and to enhancing our service/ product delivery through the following initiatives:

- Our IT Security Modernization program will enhance our ability to maintain the integrity and security of electronic data holdings.
- We will invest in environmental upgrades to our Data Centre Heron facility, so that it continues to meet Agency business requirements.
- The Data Centre Recoverability project will ensure the ability of critical business functions to carry on in the event of a catastrophic loss of a data centre.
- The Network Services Enhancement project will improve network performance, resiliency, and agility by upgrading core infrastructure to meet client requirements.
- The Data Stewardship and Business Intelligence/Decision Support programs will enable the Agency to create a holistic client view that supports the Agency's knowledge workers and also provides citizens, businesses, and clients with access to their own information.
- The Managed Distributed Environment program, in concert with a National IT Support Program, will leverage evolving technology by increasing automation and consolidating services and products.
- The Service Availability Improvement Project will build a more robust IT infrastructure supporting the high-availability systems required by the Agency's Government On-Line agenda.
- A Quality Program, using industry best practices, will provide the structure and tools to improve the control of key development and operations processes.
- The Asset Management Plan will support the life-cycle management of our IT assets.
- We will continue to identify the core building blocks for supporting self-service and enhanced compliance, through an enterprise view of program plans established in partnership with program branches.

Over the last decade, the CRA has emphasized IT standardization, common infrastructure, and reuse of system components. We will share these strengths and help build the Government of Canada service platform. The Agency will make use of shared government services when there is a clear business case to do so.

CRA is currently providing Corporate Administrative Systems (CAS) and shared IT Infrastructure Services to support Canada Border Services Agency's (CBSA). As the Agency's

long-term business plan does not call for it to continue as a shared service provider to the CBSA, we will continue these services until the transition to a new service provider is complete.

Public Affairs

Priorities

- Implement first phase of CRA communication strategy
- Continue Intranet Renewal Project to improve internal Agency information sharing
- Modernize publishing function

Supporting the CRA as it evolves toward Agency 2010 will be the chief focus of public affairs activity over the next three years. The CRA needs strategic advice, executive services and products in a wide range of areas, including communications, parliamentary affairs, issues management, electronic and print media, and requests under the *Access to Information Act* and the *Privacy Act*. Through vigorous issues management, the Agency will be able to identify and address emerging issues that could compromise Canadians' trust in its integrity.

Priority Initiatives

Communication Strategy

As the CRA continues to evolve as an agency, it will develop and implement a communication strategy in alignment with the future direction of the Agency. We will emphasize the position of the Agency as a service provider in all regions of Canada, and will promote the CRA as a trustworthy, innovative, effective and responsive organization.

The CRA maintains a portfolio of over 5,000 forms and publications, and publishes over 100,000 Web pages annually. We will modernize our publishing function to achieve greater value for money, improve publications planning, and provide sustainable strategic direction.

To improve the Agency's capacity for sharing information internally and increase the integrity of this information, we will continue our multi-year Intranet Renewal Project. A single, integrated information source will improve the Agency's capacity to share information internally. In turn, this will support employee needs and Agency goals.

Agency Management

Priorities

- Implement new corporate committee structure
- Pursue greater use of *CRA Act* mandated authorities
- Further refine strategy and framework for dealing with provincial, territorial and First Nations governments
- Consolidate recent advances with First Nations

The Canada Revenue Agency's five-year report, tabled in Parliament in May 2005, notes that the CRA has successfully laid the foundation of an innovative and flexible governance regime. The CRA must continue to evolve in its governance regime and legislative framework to fully exploit its agency status.

Priority Initiatives

Agency 2010

We will explore the full realization of the legislated authorities of the Agency and its Board of Management. This review is required to fully exploit the unique flexibilities inherent in the CRA, and to secure support and flexibility in the areas of planning and financial management accountability, including the Management Accountability Framework (MAF). The review will also prepare the Agency for serving new clients and pursuing new business directions.

We will enhance Agency strategic decision-making through a new corporate committee structure.

We will implement higher standards for planning and performance reporting to meet demands for greater accountability and increased transparency on the part of both clients and central agencies. Information and reporting to provinces will be improved, including customized reporting to meet specific needs. Linkages will be strengthened between the Corporate Business Plan, the Annual Report, the CRA's HR, IT and investment plans, and our performance management system.

More detail on Agency 2010 and our short-term work in this area is provided in Chapter 2.

Strategic Policy and Analysis Capacity

The Agency will continue to build its strategic policy and analysis capacity during the planning period. Key internal and external horizontal initiatives will be advanced, with a focus on Agency 2010. Agency-wide strategic analysis, research, and co-ordination will guide the evolution of governance and support integrated business planning and decision-making.

Legal Services

The Agency Management program sub-activity also includes the provision of legal services within the CRA.

The legal aspects of the CRA's operations and policies are under a long-standing joint appointment arrangement with Justice Canada. Legal Services provides legal advice and counsel to the Minister, the Commissioner, and the Board of Management for all Agency program activities. It oversees the Agency's interface with the larger justice service to ensure that the service meets the Agency's needs.

The aim over the planning period is to develop stronger accountabilities for planning and resourcing in place across the larger justice service. This will ensure a strong and focused national legal infrastructure for the Agency. Discussions are underway on a plan to achieve this result.

Policy and Intergovernmental Affairs

Priorities

- Further refine strategy and framework for dealing with provincial, territorial, and First Nations governments
- Consolidate recent advances with First Nations

The Agency continues to manage relationships with all of the Agency's clients—provinces, territories, and First Nations. This responsibility includes co-ordinating regional efforts and addressing multilateral issues that affect more than one jurisdiction.

Priority Initiatives

The CRA will concentrate on further developing and implementing its strategy to become the service provider of choice for tax and benefit administration for governments across Canada. This work will be undertaken in conjunction with all areas of the Agency, and will lead to a robust approach to managing and growing the CRA's client relationships.

In addition, this activity will consolidate recent advances with First Nations by ensuring that substantive discussions occur in areas of concern related to the administration of taxes.

Corporate Audit and Program Evaluation

Our corporate audit and evaluation activities support the achievement of the Agency's strategic goals. They provide the Commissioner, the Board of Management, and senior management of the Agency with independent and objective information, advice, and assurance on the soundness of the Agency's management framework, and on the effectiveness, efficiency, and value for money of its strategies, programs, and practices.

Deliverables – Corporate Services

Priorities	Deliverables	Dates
Human Resources		
Strengthen the CRA infrastructure (through efficient and strategic human resource management)	• Develop the Workforce Strategy in support of Agency 2010	• In 2006
	• Increase integration of Competency-Based Human Resources Management (CBHRM)	• 2006-2007
	◦ Complete phase 1 of Observe and Attest initiative	• 2006-2007
	◦ MGs assessed	• In 2006
	◦ Phase II begins for employee assessment	• In 2006
	◦ Implement Pre-qualification Process (PQP) "quick hits"	• In 2006
	• Agency Classification Standard for Services and Programs (ACS-SP) job descriptions	• In 2006
	• Complete the Compensation Service Delivery Renewal Project	• 2006-2007
	• Implement the Union-Management Initiative nationally	• 2006-2007
	◦ Regional /Branch management teams trained	• In 2006
	◦ Roll-out to offices complete	• June 30, 2007
	• Develop and implement a new 3-year Action Plan for Official Languages	• 2006-2009
Finance and Administration		
Strengthen the CRA infrastructure (through rigorous financial, administrative and risk procedures)	• Implement a market-based reimbursing regime for CRA's real property needs	• March 31, 2007
	• Develop a Project Management Framework that outlines a disciplined, common approach to project management across the Agency	• In 2006
	• Review and update the CRA Integrated Risk Management Policy	• In 2006
	• Implement an Agency Continuous Monitoring Control Tool	• March 31, 2007
	• Establish new strategic sourcing initiatives, implement an Agency contracting tool, and improve our current electronic ordering tool	• March 31, 2007
	• Implement an emergency management and business continuity strategy and infrastructure	• In 2006

Priorities	Deliverables	Dates
Information Technology		
Strengthen the CRA infrastructure (through strategic investments in technology systems)	• Increased encryption and intrusion defence capabilities to enhance our ability to maintain the integrity and security of electronic data holdings	• 2006-2007
	• Upgrade of data centre environment and improvements to environmental monitoring	• 2006-2007
	• Recovery capability extended to email, remote access and other critical IT services, as well as continued testing of existing recovery operations	• 2006-2007
	• Improvements to network backbone design and increased bandwidth capability	• 2006-2007
	• Implementation of phase 1 of a data stewardship program and release commitments met for the Agency data warehouse growth	• 2006-2007
	• Increased automation of changes, and phase 1 of server consolidation completed in the distributed computing environment	• 2006-2007
	• Improvements in enterprise storage and IT service management tools	• 2006-2007
	• Development of a framework, metrics and service level agreements through the Quality program	• 2006-2007
	• Strategy and plan for alternate provision of Corporate Administrative System (CAS) and IT Services for CBSA	• 2006-2007
Public Affairs		
Strengthen the CRA infrastructure	• Completion of phases 1 and 2 of Intranet Renewal Project	• 2006-2007
	• Business Transformation of Agency publishing function	• 2006-2007
Agency Management		
Evolve CRA governance and accountability regime by strengthening the Board of Management, implementing a new corporate committee structure, and developing a communication strategy that positions the Agency nationwide	• Implementation of phase 1 of communication strategy and plan	• March 2007
	• Implement the new CRA communication strategy	• March 2008
	• Greater use of *CRA Act* mandated authorities	• March 2009

Key Internal Management Expectations

- Sound strategic direction
- The CRA has a knowledgeable, skilled, and representative workforce in a workplace oriented to well-being and sustainability with employees committed to successful program delivery
- Sound financial and treasury management
- Excellence in the provision of internal financial and administrative services

Note: These expectations will evolve as the CRA confirms detailed measurement criteria for its Corporate Services programs.

Conclusion by the Commissioner

The Canada Revenue Agency's *2006-2007 Report on Plans and Priorities* presents our strategic vision of the Agency in 2010. In this report we link our program activities for the next three years to that vision, and establish short- and medium-term deliverables that will bring us to 2010. Our deliverables will also respond to key tax and benefit initiatives introduced in the May 2006 federal budget.



This report marks a turning point for the Agency. In the late 1990s, Parliament was seeking innovative ways to improve government service to Canadians. The Canada Revenue Agency was created as a prototype Alternative Service Delivery organization. The Agency has embraced this change and built an infrastructure that will support the next phase in our evolution. It is now time to fully implement the legislated authorities granted by Parliament and take full advantage of Agency status as a service provider for Canadians.

Our plans for the future must start with strong core business performance—administering taxes, collecting revenues and delivering benefits. We must maintain and strengthen our expertise by continually ensuring that our services are efficient and effective, and by maintaining Canadians' trust in the integrity and fairness of our program administration.

This report also calls for the maturing of our governance regime. This unique governance regime, which brings together political direction and corporate rigour, offers invaluable opportunities to clients and taxpayers for an effective and modern organization to administer tax, benefit, and related programs. We have yet to explore all the possibilities offered by this unique governance model.

The strength of our core business and our governance regime allows us to pursue new opportunities. We are able to offer to clients our modern, high-capacity processing operations, our national infrastructure, and our network of taxpayer and benefit recipient services. Linking current program activities to Agency 2010 ensures that new opportunities will be consistent with our business model and with our mandate to provide tax and benefits services.

As always, we rely on the experience and professionalism of our employees to meet our present and future goals. Together we are creating a nationwide institution of which Canada can be proud.

Michel Dorais, ICD.D
Commissioner and Chief Executive Officer
Canada Revenue Agency

Appendices

Appendix A – Board of Management

Mandate

The Board of Management (BoM) of the Canada Revenue Agency is responsible for overseeing the organization and administration of the Agency and the management of its resources, services, property, personnel and contracts.

Members

Connie I. Roveto, ICD.D
Chair, Board of Management
President
Cirenity Management
Toronto, Ontario

Camille Belliveau, FCGA, CFP
Senior Financial Consultant (self-employed)
Shediac, New Brunswick

Myles Bourke, B.Comm., FCA
Chartered Accountant
Lethbridge, Alberta

L. Bernice Buckle
Corporate Director
Corner Brook, Newfoundland and Labrador

Raymond Desrochers, CA, CFE
Partner
BDO Dunwoody LLP Chartered Accountants
Winnipeg, Manitoba

André Gingras
Founder and Director
André Gingras et Associés inc.
Montréal, Québec

James J. Hewitt, FCMA
Corporate Director
Penticton, British Columbia

Linda Ivany, FCGA
Corporate Director
Halifax, Nova Scotia

Howard A. Leeson, Ph.D.
Professor of Political Science
University of Regina
Regina, Saskatchewan

James L. MacPhee, CA
Partner
Grant Thornton LLP Chartered Accountants
Montague, Prince Edward Island

Rod Malcolm, CA
Corporate Director
Iqaluit, Nunavut

James R. Nininger, Ph.D.
Corporate Director
Ottawa, Ontario

Stephen E. Rudin
Executive Director
Alzheimer's Society of Canada
Toronto, Ontario

Brock A. Smith
Corporate Director
Toronto, Ontario

Michel Dorais, ICD.D
Commissioner and Chief Executive Officer
Canada Revenue Agency
Ottawa, Ontario

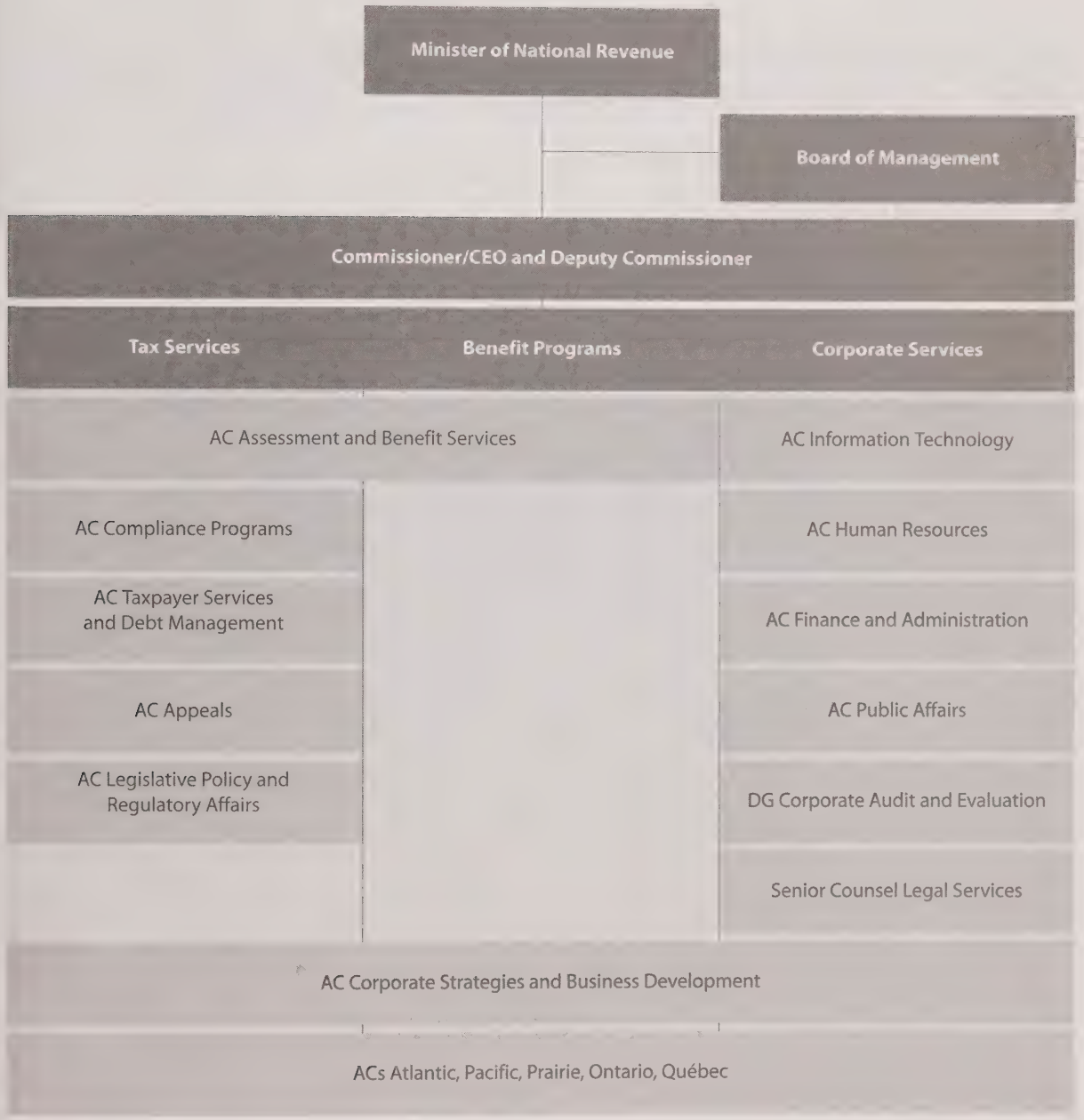
As of June, 2006

The Board of Management is supported by four committees with mandates to assist the Board in fulfilling its oversight responsibilities. The role and membership of these committees is outlined below.

Governance Committee		
Mandate	The Governance Committee supports the Board of Management's responsibilities for the stewardship of the Agency's resources, services, property, personnel, and contracts by providing leadership in the governance framework and policies and practices of the Agency for the Board.	
Membership	Chair:	C. Roveto
	Vice-Chair:	H. Leeson
	Members:	M. Dorais, L. Ivany, J. Nininger
Audit Committee		
Mandate	The Audit Committee reviews the Agency's accounting framework, financial and performance information, internal controls and risk tolerance, and compliance with financial and environmental legislation.[1]	
Membership	Chair:	J. Hewitt
	Vice-Chair:	R. Desrochers
	Members:	J. MacPhee, C. Roveto
Resources Committee		
Mandate	The Resources Committee reviews the Agency's operating and capital budgets and the development of its administrative management strategies and policies for the management of funds, real property, contracts, information, information technology, and environmental obligations.	
Membership	Co-Chair:	C. Belliveau
	Co-Chair:	R. Malcolm
	Members:	M. Dorais, A. Gingras, L. Ivany, C. Roveto
Human Resources Committee		
Mandate	The Human Resources Committee is responsible for reviewing the management of human resources within the Agency and providing recommendations and advice on the Agency's human resources management strategies, initiatives, and policies.	
Membership	Chair:	J. Nininger
	Vice-Chair:	B. Smith
	Members:	B. Buckle, M. Dorais, H. Leeson, C. Roveto, S. Rudin

[1] The Audit Committee Charter has been significantly strengthened to bring it in line with best practices and the general direction of the Government of Canada with regard to internal audit.

Appendix B – Organizational Structure



AC = Assistant Commissioner
DG = Director General

Appendix C – Financial Tables

Table 1: Agency Planned Spending and Full-time Equivalents

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Program Activity				
Client Assistance[1]	329,501	324,494	319,935	320,783
Assessment of Returns and Payment Processing	763,229	786,751	768,968	766,389
Filing and Remittance Compliance[2]	653,936	704,117	703,439	707,201
Reporting Compliance	1,033,296	1,106,654	1,099,472	1,098,854
Appeals	116,529	137,121	136,158	136,047
Benefit Programs	280,532	321,446	326,179	332,747
Budgetary Main Estimates (gross)	3,177,023	3,380,583	3,354,151	3,362,021
Less: Revenues Credited to the Vote	148,127	152,330	153,184	154,085
Total Main Estimates	**3,028,896**	**3,228,253**	**3,200,967**	**3,207,936**
Adjustments				
Carry Forward from 2004-2005	165,375			
Governor General Special Warrants				
Budget Measures arising from the 2004 and 2005 Federal Budgets	26,980	1,186	478	359
Collective agreements/awards	145,395			
Maternity and Severance Payments	45,664			
Expenditure Review Announcements – Agency Initiatives	(35,100)			
Expenditure Review Announcements – E-Procurement	(1,680)	(7,070)		
Technical Adjustments[3]	(31,820)	87		
Governor General Special Warrants	149,439	(5,797)	478	359
Technical Adjustments:				
2005-2006 Adjustment to Respendable Revenue Statutory Vote[4]	95,781			
2005-2006 Adjustment to CPP/EI work	5,923			
2005-2006 Adjustment to Revenues Credited to the Vote 1	(5,247)			
2005-2006 Adjustment for the Children's Special Allowance Statutory Authority	10,000			
Technical Adjustments	106,457	–	–	–
Total Adjustments	**421,271**	**(5,797)**	**478**	**359**
Total Planned Spending	**3,450,167**	**3,222,456**	**3,201,445**	**3,208,295**
Less: Respendable Revenue pursuant to *CRA Act*[5]	116,316	96,089	96,342	96,535
Plus: Cost of services received without charge[6]	474,444	467,158	467,158	467,158
Total Agency Spending	**3,808,295**	**3,593,525**	**3,572,261**	**3,578,918**
Full-Time Equivalents	**37,498**	**38,303**	**38,293**	**38,291**

1 To be named Taxpayer and Business Assistance.

2 To be named Accounts Receivable and Returns Compliance.

3 Includes reduced requirements due to delays in passage of legislation for Offshore Trusts ($24.7 million) and Transfers to Department of Justice ($7 million).

4 Information technology services to the Canada Border Services Agency (CBSA).

5 Excludes Non-Respendable Non-Tax Revenue of $2.6 million (refer to Table 5.2 for details), for purposes of comparability with other government departments and agencies.

6 Refer to Table 4 for details.

Table 2: Resources by Program Activity for 2006-2007

(thousands of dollars)	Budgetary					Adjustments (Planned Spending not in Main Estimates)	Total Planned Spending
	Operating	Grants and Contribution	GROSS	Revenues Credited to the Vote 1	Total Main Estimates NET		
Program Activity							
Client Assistance	323,494	1,000	324,494	(13,920)	310,574	(738)	309,836
Assessment of Returns & Payment Processing[1]	786,751		786,751	(28,930)	757,821	(1,728)	756,093
Filing and Remittance Compliance	704,117		704,117	(88,764)	615,353	(1,676)	613,677
Reporting Compliance	1,106,654		1,106,654	(10,076)	1,096,578	(2,013)	1,094,565
Appeals	137,121		137,121	(8,580)	128,541	(161)	128,380
Benefit Programs	134,446	187,000	321,446	(2,060)	319,386	519	319,905
Total	**3,192,583**	**188,000**	**3,380,583**	**(152,330)**	**3,228,253**	**(5,797)**	**3,222,456**

[1] For 2006-2007, the payment to the Ministère du Revenu du Québec in respect of the joint administration cost of federal and provincial sales taxes totalling $156.2 million, is included in Operating.

Table 3: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates

Vote or Statutory Item	(thousands of dollars)	Main Estimates 2006-2007	Main Estimates 2005-2006
	Truncated Vote or Statutory Wording		
1	Program expenditures[1]	2,551,607	2,317,891
5	Contributions		115,000
(S)	Minister of National Revenue and Minister of Western Economic Diversification – Salary and motor car allowance	73	70
(S)	Spending of revenues received through the conduct of its operations pursuant to Section 60 of the *Canada Revenue Agency Act*	96,089	20,535
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans (EBP)	393,484	408,400
(S)	Children's Special Allowance payments	187,000	167,000
	Total Agency[2]	**3,228,253**	**3,028,896**

[1] For 2006-2007, the payment to the Ministère du Revenu du Québec in respect of the joint administration cost of federal and provincial sales taxes totalling $156.2 million, is included in Program expenditures.

[2] The 2006-2007 Main Estimates for the Canada Revenue Agency (CRA) increased by $199.4 million from 2005-2006. The major differences include:

- a net increase of $113.5 million related to the increase for collective agreements/awards offset by a reduction in the government-wide rate for Employee Benefit Plans (EBP) rate from 20% to 19%;
- an increase of $13.2 million of the payment to the Ministère du Revenu du Québec for the joint administration of the federal/provincial sales taxes;
- an increase of $75.4 million in Respendable Revenue related to the services provided by the CRA to the Canada Border Services Agency (CBSA);
- an increase of $55.3 million to address legislative, policy and operational initiatives arising from the 2004 and 2005 Federal Budgets and other minor adjustments;
- an increase of $20.0 million for the Children's Special Allowance related to allowances for eligible children in the care of specialized institutions;
- offset by:
- an increase of $4.2 million in revenues credited to the vote for work related to the Canada Pension Plan (CPP); and
- a decrease of $73.8 million related to Expenditure Review Committee Savings for Departmental Initiatives and Procurement reductions.

Table 4: Services Received Without Charge

(thousands of dollars)	2006-2007
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	233,500
Payroll Services provided by PWGSC	1,434
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures (excluding revolving funds) and employer's contribution to employees' insured benefits plans and expenditures, both paid by Treasury Board	165,678
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	62,894
Audit Services by the Office of the Auditor General	2,170
Workers' Compensation coverage provided by Human Resources and Social Development (HRSD)	1,482
Total 2006-2007 Services received without charge[1]	**467,158**

[1] Services received without charge are reported on a gross basis.

Table 5: Sources of Respendable Revenue and Non-Respendable Non-Tax Revenue

Table 5.1: Respendable Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007	Planned Revenue 2007-2008	Planned Revenue 2008-2009
Program Activity				
Client Assistance	13,412	10,829	10,843	10,836
Assessment of Returns and Payment Processing	35,953	30,879	31,041	31,186
Filing and Remittance Compliance	25,006	20,417	20,420	20,432
Reporting Compliance	32,331	26,812	26,865	26,889
Appeals	3,087	2,539	2,542	2,545
Benefit Programs	6,527	4,613	4,631	4,647
Total Respendable Revenue	**116,316**	**96,089**	**96,342**	**96,535**
Details				
Refund of Previous Years' Expenditures	953	953	953	953
Ruling Fees[1]	1,755	1,357	1,357	1,357
Advance Pricing Agreement	687	600	600	600
Other Services of a Regulatory Nature	64	20	20	16
Administration of Provincial Programs[2]	15,604	14,105	14,269	14,410
Other Services of a Non-Regulatory Nature	823	1,063	1,100	1,120
Sales of Goods and Information Products	160	72	73	73
Other Fees & Charges	39	39	40	40
Services to Other Government Departments[3]	96,231	77,880	77,930	77,966
Total Respendable Revenue	**116,316**	**96,089**	**96,342**	**96,535**

[1] The CRA charges taxpayers (based on a regulated user fee) for providing tax rulings in advance of a transaction taking place (to provide tax certainty).

[2] Comprised mostly of a basic fee charged to the provinces for recoveries provided under tax collection (TCA) and other agreements.

[3] Comprising mainly of information technology services provided to Canada Border Services Agency (CBSA).

Table 5.2: Non Respendable Non-Tax Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007	Planned Revenue 2007-2008	Planned Revenue 2008-2009
Program Activity				
Client Assistance	3,450	3,450	3,450	3,450
Assessment of Returns and Payment Processing	8,155	8,155	8,155	8,155
Filing and Returns Compliance	2,551,119	2,551,119	2,551,119	2,551,119
Reporting Compliance	9,410	9,410	9,410	9,410
Appeals	10,311	10,311	10,311	10,311
Benefit Programs	2,533	2,533	2,533	2,533
Total	**2,584,978**	**2,584,978**	**2,584,978**	**2,584,978**
Detail of Non-Respendable Non-Tax Revenue				
Refunds of previous years' expenditures				
Adjustments to prior year's payables	450	450	450	450
Sales of goods and services				
Public building and property rental				
Lease and use of public property	185	185	185	185
Service of a non-regulatory nature				
Administration of provincial programs	80	80	80	80
Other fees and charges				
Recovery of employee benefits	30,939	30,939	30,939	30,939
Other	1,007	1,007	1,007	1,007
Miscellaneous				
Interest and penalties earned on revenues				
Personal Income Tax	1,789,686	1,789,686	1,789,686	1,789,686
Corporations	976,933	976,933	976,933	976,933
GST/HST, Excise and Air Travellers Security Charge	375,038	375,038	375,038	375,038
Interest paid on Refunds				
Personal Income Tax	(67,832)	(67,832)	(67,832)	(67,832)
Corporations	(495,792)	(495,792)	(495,792)	(495,792)
GST/HST, Excise and Air Travellers Security Charge	(37,656)	(37,656)	(37,656)	(37,656)
Other				
Court Fines	9,040	9,040	9,040	9,040
Administration Charge for dishonoured payment instruments	2,900	2,900	2,900	2,900
Total Non-Respendable Non-Tax Revenue	**2,584,978**	**2,584,978**	**2,584,978**	**2,584,978**

Table 6: Resource Requirements by Branch or Program Activity by Functional Organization for 2006-2007

(thousands of dollars)	Program Activity						
	Client Assistance	Assessment of Returns and Payment Processing	Filing and Remittance Compliance	Reporting Compliance	Appeals	Benefit Programs	Total Planned Spending[1]
Functional Organization							
Assessment and Benefit Services Branch	(44)	358,717	–	9,909	–	257,843 [2]	626,425
Taxpayer Services and Debt Management Branch	124,737	–	390,743	4,308	–	19,796	539,584
Compliance Programs Branch	173	410	394	854,757	5,908	79	861,720
Appeals Branch	–	–	–	–	100,262	–	100,262
Legislative Policy and Regulatory Affairs Branch	70,568	3,754	11,477	4,331	433	722	91,285
Corporate Strategies and Business Development Branch	2,532	162,135 [3]	5,755	6,906	691	1,151	179,170
Executive Office	804	1,901	1,828	2,194	219	366	7,312
Assistant Commissioners, Regional Operations	3,293	7,783	7,484	8,981	898	1,497	29,936
Information Technology Branch	61,277	111,502	90,327	76,375	7,288	17,316	364,085
Public Affairs Branch	4,777	11,292	10,857	13,029	1,303	2,171	43,429
Corporate Audit and Evaluation Branch	1,159	2,739	2,634	3,161	316	527	10,535
Finance and Administration Branch	26,022	61,501	59,141	70,971	7,098	11,830	236,562
Human Resources Branch	14,567	34,431	33,107	39,728	3,973	6,621	132,426
Total Planned Spending[1]	**309,836**	**756,093**	**613,677**	**1,094,565**	**128,380**	**319,905**	**3,222,456**

[1] Any discrepancies in the sum of Total Planned Spending amounts can be attributed to rounding.

[2] Includes Children's Special Allowance payment of $187.0 million.

[3] Includes payments to the Ministère du Revenu du Québec in respect of the joint administration of the federal and provincial sales taxes of $156.2 million.

Table 7: Details on Transfer Payment Programs (TPPs)

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Grants				
Benefit Programs				
Children's Special Allowance payments	177,000	187,000	187,000	187,000
Contributions				
Client Assistance				
Contribution in support of the Charities Regulatory Reform	1,000	1,000	1,000	1,000
Assessment of Returns and Payment Processing				
Contributions to the Ministère du revenu du Québec in respect of the joint administration costs of federal and provincial sales taxes	148,726 [1]			
Total Transfer Payments	**326,726**	**188,000**	**188,000**	**188,000**

[1] Starting in 2006-2007, the payment to the Ministère du Revenu du Québec in respect of the joint administration cost of federal and provincial sales taxes totalling $156.2 million, is included in Operating.

Table 8: CRA Major Investment Initiatives 2006-2007 to 2008-2009

Project (thousands of dollars)	Expenditures to March 31, 2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Total Estimated Cost	Project Description
NEW PROJECTS SINCE LAST PLAN						
Non-Tax Collections Systems Integration	2,122	6,000	4,000		12,122	This project is the integration of the collections activities of the CRA and HRSD and constitutes the first phase towards the consideration of a pan-government collections organization.
Enterprise Work Management (EWM)	0	570			570	This project proposes to deploy a modern, flexible, seamless and fully integrated work management system for use across the Agency
CAS (SAP.ERP)	0	500			500	Upgrading the Corporate Administrative System (CAS) requires funding for license upgrade fees, conducting the technical upgrade itself, license maintenance fees and increased system maintenance.
Security Modernization	4,429	5,888	4,446	3,000	17,763	Composed of five projects with an objective to consolidate user and security administration management for accessing CRA/CBSA applications and aligning with security best practices to reduce risk of accidental or deliberate unauthorized access to, or misuse of, CRA/CBSA IT assets.
Data Centre Facilities – Heron Road/St-Laurent	1,933	3,500			5,433	Required upgrades and improvements to the physical facility infrastructure to ensure that it is sufficiently robust and reliable to continue to provide existing CRA and CBSA services, and act as a disaster recovery site reciprocally to Data Centre St. Laurent. (DCSL)
Network Services	0	3,949	1,881		5,830	Provision of network bandwidth and infrastructure to deploy technologies which will enhance network performance and security.
Data Stewardship	0	314	350	350	1,014	A business driven approach to managing data as a corporate asset with the supplementary objectives of assuring data quality, confidentiality, accuracy and integrity, and fostering data integration and sharing, ultimately realized through common information systems and data warehouses.
Managed Distributed Environment	0	3,173	3,213	2,514	8,900	A collection of numerous projects involved in implementing changes to the distributed computing environment with a goal to reduce complexities and improve efficiencies.

Project (thousands of dollars)	Expenditures to March 31, 2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Total Estimated Cost	Project Description
Publishing Content Management Solution	0	2,920	1,760	1,405	6,085	In order to achieve efficiencies in the publishing process, the CRA requires content management to allow for, better management of the content from creation to archiving, sharing of content across numerous products (publications, web, manuals), and for re-working for different audiences.
Total New Projects	**8,484**	**26,814**	**15,650**	**7,269**	**58,217**	
EXISTING PROJECTS						
GST/HST Redesign	108,020	43,895	34,658	12,280	198,853	GST/HST Redesign will increase efficiency and reduce compliance costs. It seeks to improve client service and program delivery, position the CRA to develop new partnerships with the provinces and territories, and address interface with the Ministère du Revenu du Québec and the provinces that use the harmonized system.
Business Integration and System Support	17,955	4,372			22,327	To provide integrated system tools for verification and enforcement, to better manage the compliance programs workload, and improve performance reporting.
Government On-Line Round 4	6,398	4,000	4,000		14,398	Initiatives include My Business Account, My Account, 3rd Party Privilege and Authentication Exchange Pilot.
Integrated Revenue Collections	28,346	9,400			37,746	Automated revenue collections workloads resulting in greater operating efficiencies through improved workload allocation and case management.
Fairness Management Information System (FMIS)	0	1,000	1,000		2,000	Enhancements to the system to improve tracking of the fairness requests, implement tool for consistent decision-making, develop better tools to collect data and manage the fairness workload.
Service Availability	35,018	2,000			37,018	The Service Availability Improvement (SAI) program is a multi-year initiative to ensure that CRA can deliver high availability service to the other Agency branches, and meet Government-On-Line objectives.
Data Centre Recoverability	40,940	6,062	5,300		52,302	To develop and implement recovery capabilities of essential CRA systems in the event of catastrophic loss of either Data Centre Heron (DCH) or Data Centre St. Laurent (DCSL).

Project (thousands of dollars)	Expenditures to March 31, 2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Total Estimated Cost	Project Description
Business Intelligence/ Decision Support (BI/DS)	7,835	3,000	3,000	3000	16,835	To allow for replacement of existing "stove-pipe" information systems with an integrated Agency-wide "data warehouse"; to improve program delivery by identifying trends, evaluating risks, and analyzing policy effectiveness.
Compensation Services Delivery Renewal Project	42,777	10,400			53,177	A new, modernized compensation service system will reduce paper and the manual processing of large volumes of data by maximizing the use of available technology. It will also allow managers and employees to access compensation information directly.
Agency Classification System	3,078	2,142	4,700		9,920	Prepare to implement the Agency Classification System through job classification conversion / alignment of on-line pay changes.
FIS Development Phase 2	21,087	961			22,048	Phase 2 will enhance the Revenue Ledger System and processes to support accrual accounting, control, reconciliation and internal and external reporting requirements of the Government Financial Information Strategy.
Intranet Renewal Project	741	700	700		2,141	CRA's intranet has evolved into an important work tool and key internal program and service delivery instrument for the whole of the agency. This project is a coherent approach to using CRA's Internet standards to increase productivity and security, and reduce costs and risks associated with the management of the Intranet.
Individual Indentification Systems Modification	811	389			1,200	CRA's Individual Identification (Ident) is a business program, whose purpose is to be a service provider – the Agency's manager for individual identification information.
PAYDAC	1,614	1,140			2,754	The purpose of the PAYDAC initiative is to migrate the largest revenue accounting system off an aged system to new modularized systems that will facilitate the incorporation of payroll account functionality into My Business Account.
Total Existing Projects	**314,620**	**89,461**	**53,358**	**15,280**	**472,719**	
Total Funding Committed	**323,104**	**116,275**	**69,008**	**22,549**	**530,936**	
Unallocated Funding			**13,192**	**48,751**	**61,943**	
Total Investment Fund	**323,104**	**116,275**	**82,200**	**71,300**	**592,879**	

Table 9: Asset Management Plan 2006-2007 to 2008-2009

Asset Management (thousands of dollars)	Forecast 2005-2006	Planned 2006-2007	Planned 2007-2008	Planned 2008-2009
Vehicles and Equipment				
Vehicles	199	382	382	382
Servers, Mainframe, and Annual Software Renewal and Maintenance	72,677	79,183	86,649	86,649
Desktops, and Laptops	20,448	33,146	35,772	34,144
Training Devices	339	378	378	378
LAN Printers	1,250	1,250	1,250	1,250
Total for Vehicles and Equipment	**94,913**	**114,339**	**124,431**	**122,803**
Real Property	15,604	12,118	11,175	11,080
Total Asset Replacement Funding	**110,517**	**126,457**	**135,606**	**133,883**

Appendix D – Service Standards

External service standards publicly state the level of performance that citizens can reasonably expect to encounter from the Canada Revenue Agency under normal circumstances. The CRA is committed to developing, monitoring, and reporting on a full suite of service standards in areas of importance to taxpayers and benefit recipients. Service standards also support our commitment to Canadians for transparency, management accountability, and citizen-centred service.

By promoting predictable, timely and responsive service, service standards help facilitate Canadians' compliance with tax and benefits legislation and support CRA's program administration. Service standards are also the cornerstone of the CRA's performance measurement system. As noted in the Auditor General's assessment in our 2004-2005 Annual Report, the CRA's service standards are clear, concrete, and measurable; and the reader can easily determine whether they have been met. Our service standards are now aligned to the new Program Activity Architecture. Reporting on our performance against our service standards constitutes one indicator of the results achieved with the resources allocated to a given program activity or sub-activity.

Management sets targets that represent the percentage or degree of expected attainment of an established standard. Targets are based on operational realities and infrastructure, historical performance, degree of complexity of the work, and Canadians' expectations. For example, standards for front-end processing generally have shorter time frames and/or higher targets, while those requiring greater review and analysis have lengthier time standards and/or lower targets. Performance that drops significantly below targets signals to managers that remedial action may be necessary.

Meeting our targets for service standards demonstrates that the organization is responsive to taxpayer and business needs. This helps establish credibility in our operations and contributes, as Citizens First research has determined, to increasing the level of confidence that Canadians place in government.

The CRA continues to examine opportunities for introducing new service standards to keep pace with changes in technology and business processes, as well as with our evolving service strategy. We draw on our experience in working with our service standards to revise, adjust or even delete existing standards, as appropriate.

As specified in the *Canada Revenue Agency's Guide to Service Standards*, new standards, as well as revisions to existing ones or their targets, must receive final approval through the Corporate Business Plan.

Introduction of new service standards

In 2006-2007, we will introduce three new standards. These relate to client and taxpayer requests for statistical data as required under the revised *User Fee Act*, assessing Excise Tax, Excise Duty and Air Travellers Security Charge returns, and providing GST/HST rulings and interpretations.

Exhibit 1: New Service Standards for implementation in 2006-2007

Program Activity	Service Standard	Target
For implementation		
Client Assistance (Tax and Regulatory Affairs)	• Respond to written enquiries for GST/HST rulings and interpretations within 45 working days of receipt of request	75%
Assessment of Returns and Payment Processing	• Assess Excise Tax, Excise Duty and Air Travellers Security Charge returns within 90 days of receipt of a complete return	95%
Corporate Services	• Respond to client or taxpayer requests for statistical tax data within an average of 30 calendar days from receipt of all essential information	100%

Deletions and adjustments

Also in 2006-2007, we will delete two existing service standards and re-evaluate the need for another, while developing revised standards for still others.

Specifically, to reflect the evolution of our service delivery strategy, we will delete the current service standard for counter service wait time, as of April 1, 2006. We are refining our current walk-in service to provide taxpayers and benefit recipients with a more timely, accessible, reliable and fair service at an affordable cost. Our strategy over the next few years will be to migrate taxpayers and benefit recipients to self-serve options, and to offer in-person service by appointment, as required; as a result, the counter service wait time service standard is no longer appropriate. Once the transition has taken place, we will consider establishing service standards appropriate to adjusted service offerings.

We are also deleting our existing service standard for Statement of Arrears (SOA) as of April 1, 2006. The CRA is undertaking a re-engineering of the SOA process to reduce the duplication of documentation sent to taxpayers; options under consideration would result in reduced paper burden, consistent with sustainable development objectives. Further consultation will take place with taxpayers and internal stakeholders. The Agency will continue to monitor and report on its goal of mailing out remaining SOAs on time (target 95 percent) as an operational standard.

Last year, approval was given to introduce a service standard for T1 publications, requiring them to be 100 percent ready for delivery by a specified date. We are currently reviewing the need for an official service standard for this workload. Nonetheless, the CRA will continue to manage the workloads in accordance with internal target dates for issuing publications.

Finally, as a result of the re-engineering of the compliance processes for Registered Pension Plans (RPPs), the CRA is looking at changes to existing service standards in this area and consulting with its Pension Advisory Committee. The RPP service standards will be restated to better reflect the way our programs will be delivered. The goal is to implement new standards by April 1, 2006.

Exhibit 2: Changes proposed for 2006-2007

Program Activity	Service Standard	Target
Deletions and Adjustments		
Client Assistance (Client Services)	• Counter service wait time – delete in view of changes to the provision of in-person service	90%
	• T1 Publications – need for a service standard being re-evaluated	
Client Assistance (Tax and Regulatory Affairs)	• Registered plans (applications, amendments and terminations) and Actuarial Reports – Business re-engineering will lead to revised service standards	
Assessment of Returns and Payment Processing	• Statement of Arrears – delete	95%

Service standards under development

The CRA also remains committed to improving service and developing new service standards, as shown by our ongoing work listed below.

Exhibit 3: Developments planned for 2006-2007 to 2008-2009

Program Activity	Service Standard
Under Development	
Client Assistance (Client Services)	Responding to correspondence related to General and Business Enquiries • Proposed standard – tbd • Target – tbd
Client Assistance (Tax and Regulatory Affairs)	Review and respond to applications for charitable registration within four months of receipt of a complete application • Target – 80%
	Respond to telephone enquiries related to GST/HST rulings and interpretations • Standard and Target – tbd
Assessment of Returns and Payment Processing	Change my return – via "My Account" • Proposed standard – tbd
Reporting Compliance	Part XIII Withholding telephone enquiries • Proposed standard and target – tbd
Benefit Programs	Action taken in response to either CCTB or GST/HST credit enquiries (Account Maintenance) • Proposed standard – We will process recipient enquiries relating to accounts accurately • Target – 98%
	Processing CCTB applications • Proposed standard – applications will be processed accurately • Target – 98%
	Respond to Canada Child Tax Benefit (CCTB) telephone calls in queue • Standard and target – tbd

Reporting

We report externally on our overall performance against our service standards in the CRA's Annual Report, found at: www.cra-arc.gc.ca/agency/annual/menu-e.html. More information on our 2004-2005 performance can be found at: www.cra.gc.ca/servicestandards.

Exhibit 4: Service Standards in effect in 2006-2007 (according to Program Activity Architecture)

Service	Service Standard	Target
Client Assistance (PA1) (Client Services)		
1. Problem resolution program	Acknowledged within 48 hrs	100%
2. Problem resolution program	Resolution/taxpayer contact within 15 working days	100%
3. General Enquiries – Telephone	Respond to calls in queue within two minutes	80%
4. Business Enquiries – Telephone	Respond to calls in queue within two minutes	80%
Client Assistance (PA1) (Tax and Regulatory Affairs)		
5. Charities – response to telephone enquiries	Within 60 seconds	85%
6. Advance income tax rulings to taxpayers	Within average of 60 days	100%
7. Technical interpretations to taxpayers	Within average of 90 days	100%
8. GST/HST rulings and interpretations – written enquiries	Within 45 working days	75%
9. Applications to register pension plans	Deemed registration within 60 days	85%
10. Applications to register pension plans	Complete review in 180 days	85%
11. Amendments to registered pension plans	9 months	80%
12. Termination of registered pension plans	One year	85%
13. Retirement savings plans (applications to register, amend, or terminate)	Within 60 days	80%
14. Retirement income funds (applications to register, amend, or terminate)	Within 60 days	80%
15. Education savings plans (applications to register, amend, or terminate)	60 days	85%
16. Actuarial valuation reports	9 months	80%
17. Deferred income plans – Response to telephone enquiries	Within 2 working days	100%
18. Deferred income plans – Response to written enquiries	Within 60 days	80%
19. Deferred Profit Sharing Plans	Registration in 180 days	80%
20. Deferred Profit Sharing Plans	Amendments and Terminations in 270 days (nine months)	80%
Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)		
21. Processing visitor (GST/HST) rebate applications	4-6 weeks	95%
22. Responding to taxpayer requested adjustments (T1)	8 weeks	100%
23. Providing Statements of Interim Payments (SIP) to corporations and other levies clients on a monthly basis	Mailed by the 18th of the month	95%
24. Processing T1 individual income tax returns (paper)	4-6 weeks	4 weeks
25. Processing T1 individual income tax returns (EFILE, TELEFILE, NETFILE)	2 weeks	2 weeks
26. Processing T3 trust returns	Within 4 months	95%
27. Processing Excise Tax, Excise Duty and Air Travellers Security Charge returns	Within 90 days	95%
28. Processing GST/HST returns	21 days	95%

Legend: Existing service standard New or modified service standard

Service	Service Standard	Target
29. Processing T2 corporation income tax returns	75% in 50 days	75% in 50 days
	90% in 90 days	90% in 90 days
Filing and Remittance Compliance (PA3)		
30. Processing fairness requests related to accounts receivable and trust accounts programs	4-6 weeks	90%
Reporting Compliance (PA4)		
Claims – SR&ED tax incentives		
31. Refundable claims – combined target (unaudited and audited)	120 days	90%
32. Non-refundable claims – combined target (unaudited and audited)	365 days	90%
33. Claimant-requested adjustments to refundable claims	240 days	90%
34. Claimant-requested adjustments to non-refundable claims	365 days	90%
Claims – Video and film tax credits		
35. Refundable claims – unaudited	60 days	90%
36. Refundable claims – audited	120 days	90%
Appeals (PA5)		
37. First contact letter for disputes	30 days	85%
Benefit Programs (PA6)		
38. Processing CCTB applications	End of second month after month in which application is received	98%
39. Account maintenance/Responding to written enquiries	End of second month after month in which enquiry is received	98%
40. Validation and control. Results of review	60 days	90%
41. Taxpayer Representative Identification System (TRIS)	Processing of T1013s within 20 days of receipt during peak periods	90%
42. Taxpayer Representative Identification System (TRIS)	Processing of T1013s within five days of receipt during non-peak periods	90%
Corporate Services (PA7)		
43. Client or taxpayer requests for statistical tax data	Within an average of 30 calendar days	100%

Legend: Existing service standard New or modified service standard

Appendix E – Sustainable Development Strategy

The Canada Revenue Agency's sustainable development vision is *"to be a globally recognized organization for best practices for sustainable development"*.

The Sustainable Development Strategy will enhance the delivery of the Agency's mandate by integrating sustainability (reduced financial, social, and environmental costs) in the way we conduct our internal operations, and deliver our services.

CRA Mandate
(Tax and Benefits Administration)

The Sustainable Development Strategy focuses on the following four goals:

1. environmental excellence in operations;
2. sustainable service delivery;
3. employee engagement; and
4. modern sustainable development management.

The Agency is committed to establishing baselines and measures for paper consumption, green procurement, solid waste diversion from landfill, fleet efficiency, outside emissions (pollution) generated by employee and business travel, and employee sustainable development awareness. In addition, a new performance measurement system to enhance monitoring and reporting of the strategy is under development and will be presented to BoM for consideration.

The Agency outlined mini-strategies to facilitate the achievement of the Sustainable Development Strategy as well as expected results.

Mini-strategies	Results expected by March 31, 2007
• Engage management leadership • Ensure effective and creative communication • Provide simple and effective tools and support • Support and enhance the national sustainable development network • Target systems and templates as a means of integrating sustainable development into the Agency's planning activities • Assign appropriate resources	• Systematic management of environmental issues • Program delivery through systematic environmental performance measurement, business travel reflecting economic, social, and environmental considerations, and increased influence in negotiations with partners in the area of sustainability • Stronger leadership for sustainable development and increased employee buy-in • Framework completed for sustainable development management, and decision-making that includes sustainable development considerations

The *National Action Plan*[1] drives the Sustainable Development Strategy, which:

- details the goals, objectives, targets, activities, timelines, offices of responsibility, performance measures, and data collection methods
- consists of four goals, nine objectives, twenty-two targets, and eighty-two activities to be completed over the three-year period—work that includes reducing air pollution, and increasing purchase of environmentally preferred goods
- is supported by individual branch and regional action plans, developed through a consultative process and approved by respective Assistant Commissioners

Environmental Management Programs (EMPs) form an important part of the *National Action Plan*. EMPs are individual work plans used to systematically manage the Agency's environmental responsibilities through the identification of opportunities, as well as the establishment, implementation, monitoring and reporting on targets. The Agency currently has EMPs that address its significant environmental aspects of fleet, green procurement, solid and hazardous wastes, internal paper, and outside emissions.

[1] The *National Action Plan* for Sustainable Development is updated annually.

In compliance with the *Auditor General Act* (1995), the Agency will conduct extensive consultations to prepare the Sustainable Development Strategy 2007-2010 for tabling in Parliament by December 2006. The goals and targets of the new strategy are anticipated to remain consistent with the current strategy with increased emphasis on the social aspects of sustainability.

CRA's Sustainable Development Strategy and additional information on the Sustainable Development program are available on the CRA Web site at http://www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/.

Appendix F – Glossary

Accountability	The CRA's commitment to be clear and transparent in reporting to Canadians about the results we have achieved.
Accountability framework	The structure setting out the assignment of responsibilities and expectations and the mechanism to assess performance.
Accrual accounting	The method by which revenues and expense transactions are recorded for the period in which they are considered to have been earned and incurred.
Activity	An operation or work process internal to an organization, which uses inputs to produce outputs, e.g., training, research, construction, negotiation, investigation, etc.
Annual report	An overview of the CRA's program delivery results, which details the performance of its programs against its goals and objectives and expected outcomes. It includes supporting financial exhibits.
Asset Management Plan	The CRA's plan to ensure efficient and effective management of new and existing capital assets.
Caller accessibility	A measure of the percentage of callers who succeed in reaching our telephone service.
Channel convergence	Channel convergence is the integrated management of our key delivery channels, i.e., print, Web, phone, and in-person to reduce our operating costs and ensure consistent information for the taxpayer regardless of their channel of choice. Our current initiative, Smartlinks, integrates the Web and telephone channels to facilitate co-operative navigation of program content between taxpayers and our telephone agents. This dramatically improves the client experience and reduces the time needed for agents to review program needs with clients.
Clients	Federal, provincial, territorial governments, First Nations government organizations, and other government-funded and-controlled organizations that deliver government mandated programs.
Commitments	Areas of focus in the performance cycle linked to business plans or corporate/ government priorities. **Ongoing commitments** reflect a balanced representation of core accountabilities such as financial management, business planning, human resources management, etc., while **special commitments** are intended to be challenging but achievable with effort.
Compliance	Adherence to the law. Compliance with tax laws includes filing, registration, remittance and reporting for taxes, and applications for benefits in a voluntary, accurate and timely manner.
Corporate Business Plan	Outlines the CRA's major challenges, directions, and objectives for a three-year period; the strategies to achieve those objectives; and the performance measures for measuring progress.

Data warehouse	A specialized database that draws data from applicable systems (normally operational systems) and presents it to users in a manner that facilitates search, review, and analysis.
Dispute	General term to designate a dispute, an objection, or an appeal to the Minister made by or on behalf of a taxpayer, related to a CRA decision.
Effectiveness	The extent to which an organization or program's actual results align with the anticipated results.
Efficiency	The extent to which an organization or program achieves its desired or anticipated results with the least possible investment of time, effort, and money.
Eligible	Meets the requirements of the legislation to receive a benefit.
Enforcement	Actions taken by the CRA to address and correct cases of non-compliance.
Entitled	Qualifies to receive a specific payment or credit.
Entitlement	The amount due to an entitled person for a specific period.
Expected result	An intermediate level of outcome that the CRA is aiming to achieve through its program activities.
Fairness provisions	Legislation introduced in the early 1990s that provides relief (e.g., forgiveness of interest and penalties) to taxpayers in certain circumstances beyond their control (such as hardship).
Financial Information Strategy	A government-wide initiative designed to enhance decision-making and accountability across government, and to improve organizational performance through the strategic use of financial and non-financial performance information.
Full-time equivalent	One "full-time equivalent" equals one person employed full-time per year.
Governance	Governance in the CRA comprises the exercise of legislated authority through the structure and processes established between the Minister, the Board of Management, and the Agency as well as other government entities, to determine the CRA's strategic direction and to fulfil its mission and mandate.
Guaranteed Income Supplement	A federal government supplement for low-income seniors.
Infrastructure	Publicly or privately owned fixed capital assets for public use or benefit.
Investment Plan	The CRA's strategic investments for the next three years.
Management Accountability Framework	A document that outlines the rationale, theory, resources, and governance and accountability structures of a program policy or initiative and sets out a plan to measure, monitor, and report on results throughout the lifecycle of the policy, program, or initiative. Management Accountability Frameworks (MAFs) are intended to assist departments in achieving the expected results of their policy, program, or initiative.

Management framework	The framework of inter-related systems, processes, and practices adopted by management to achieve established objectives. The CRA's management framework involves planning, implementing, and reporting.
Management, Resources and Results Structure	The Management, Resources and Results Structure (MRRS) is a comprehensive framework that consists of an organization's inventory of activities, resources, results, performance measurement, and governance information. Activities and results are depicted in their logical relationship to each other and to the strategic outcome(s) to which they contribute. The MRRS is developed from a Program Activity Architecture (PAA).
Mission	A statement providing the social, political, and economic justification for our existence. The CRA's mission statement reflects its identity, purpose, and desired response to key stakeholders, its philosophy and core values, and its ethical standards.
Operating environment	Refers, generally, to the conditions, trends, and developments that exist in the external environment and that are significant to the operations or directions of an organization.
Partners	Authorities with whom the Agency collaborates on various issues for mutual benefit or to attain a common objective, but for whom the Agency does not provide a service as defined in its core business activities.
Performance	How well an organization, program, etc. is achieving its planned results measured against anticipated results. In results-based management, performance is measured and assessed, reported, and used as a basis for management decision-making.
Performance reporting	The process of communicating evidence-based performance information. Performance reporting supports decision-making, serves to meet accountability requirements, and provides a basis for citizen engagement and a performance dialogue with Parliamentarians.
Program	A group of related activities that are designed and managed to meet a specific public need and often treated as a budgetary unit.
Program Activity Architecture	The Program Activity Architecture (PAA) is an inventory of all the activities undertaken by a department or agency. The activities are depicted in their logical relationship to each other and to the strategic outcome(s) to which they contribute. The PAA is the initial document for the establishment of a Management Resources and Results Structure (MRRS).
Risk	The potential that an event, action or inaction will have a positive or negative impact on the achievement of specific organizational objectives. Risk is described in terms of likelihood, frequency and magnitude.
Risk management	A systematic approach to setting the best course of action under uncertainty by identifying, assessing, understanding, acting on, and communicating risk issues.
Service standard	A public statement about the level of performance the CRA is committed to, and that Canadians can reasonably expect to encounter.

Smartlinks	A CRA Web initiative used to track user issues on different parts of the CRA Web site that have generated high volumes of calls to a CRA call centre. Special telephone numbers are embedded in various pages on the Web site. These are then connected to a specific call centre operator to help the user with tax-related questions. A survey that probes the user's immediate past experience with the Web site may also be administered by the operator.
Spending	Planned spending – An amount that reflects total planned budgetary spending, whether funded through budgetary appropriations or revenue credited to the vote, and that can also include adjustments anticipated as a result of budget measures. Authorized spending – Initial planned spending (Main Estimates allocation) plus in-year funding through the Supplementary Estimates and other authorities. Allocated spending – Allocations to individual branches of the CRA (does not include authorized employee benefit program amounts).
Stakeholder	Any person, group, or organization that can place a claim on an organization's attention, resources, or output, or that is affected by that output.
Strategic direction	Our plan to carry out our mandate and achieve our vision, mission, and goals.
Strategic outcome	This outcome describes the difference an organization is mandated to make within its sphere of influence, to provide long-term and enduring benefits to Canadians.
Strategies	The CRA's strategies are the broad, long-term statements detailing what the Agency needs to do to achieve its mission.
Sustainable development	A development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.
Target	Specific quantitative and qualitative descriptors that define what an organization is trying to achieve over a specific period of time.
Tax base (protecting the)	The tax base is a government's greatest revenue-generating asset. It represents the broad range of goods, services, income, etc. that is subject to a tax. Protecting the tax base means the mix of activities undertaken by a tax administration to minimize real or potential leakage. It includes reviews, audits, and investigations, among other activities.
Underground economy	Economic activity that is neither reported or recorded. Thus payment of due taxes is avoided.
Values	The guiding principles that define an organization's corporate culture and reflect its managerial philosophy. The CRA is guided by the following values: integrity, professionalism, respect, and co-operation.
Vision	The vision is usually a future-oriented goal for the organization. It reflects the organization's high ideals and challenging ambitions, and captures its uniqueness and distinctive competence.
Voluntary Disclosures Program	Provides taxpayers with the opportunity to correct any past errors or omissions, and to report, without penalty, their tax obligations to the CRA.

Risque Incertitude qui entoure des événements ou des résultats futurs. C'est l'expression de la probabilité et de l'incidence éventuelle d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Smartlinks Initiative liée au site Web de l'ARC utilisée afin de faire le suivi des questions des utilisateurs sur différentes parties du site Web de l'ARC qui ont généré un grand nombre d'appels à un centre d'appels de l'ARC. Des numéros de téléphone spéciaux sont intégrés dans diverses pages du site Web de l'ARC, permettant à l'utilisateur de communiquer avec un opérateur du Centre d'appels afin d'obtenir de l'aide relativement à des questions fiscales. L'opérateur peut également questionner l'utilisateur sur son expérience passée immédiate dans le site Web.

Stratégie d'information financière Stratégie mise en oeuvre à l'échelle de l'administration fédérale pour améliorer les processus décisionnel et redditionnel, ainsi que le rendement organisationnel par l'usage stratégique de renseignements financiers et non financiers sur le rendement.

Stratégies Énoncé général des mesures que l'ARC doit prendre à long terme pour remplir sa mission.

Structure de gestion, des ressources et des résultats La Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) est un cadre exhaustif qui consiste en un répertoire des activités, ressources, résultats, mesures de rendement et renseignements sur la régie d'une organisation. Les activités et résultats sont décrits selon leur relation logique les uns avec les autres et avec les résultats stratégiques auxquels ils contribuent. La SGRR est élaborée à partir de l'Architecture d'activités de programmes (AAP).

Supplément de revenu garanti Supplément du gouvernement fédéral versé aux personnes âgées à faible revenu.

Valeurs Principes directeurs de la culture d'entreprise d'une organisation, qui reflètent sa philosophie de gestion. L'Agence est guidée par les valeurs suivantes : intégrité, professionnalisme, respect et collaboration.

Vision La vision est habituellement un but axé vers l'avenir pour l'organisation. Elle reflète les grands idéaux et l'ambition de relever des défis et traduit le caractère unique et les compétences particulières de l'organisation.

Plan de gestion des biens — Plan que suit l'ARC pour assurer la gestion efficace et efficiente des immobilisations actuelles et futures.

Processus de règlement des différends — Processus dans le cadre duquel les clients qui croient avoir été traités de façon inéquitable demandent réparation par le biais du secteur d'activité des Appels.

Programme — Un groupe d'activités liées qui est conçu et géré dans le but de répondre à un besoin particulier du public et est souvent traité comme une unité budgétaire.

Programme de divulgation volontaire — Permet aux clients de prendre l'initiative de corriger ou de divulguer toute information incomplète ou erronée ou de fournir des renseignements qui n'avaient pas été déclarés auparavant à l'ARC, sans être passibles de pénalités ou de poursuites.

Rapport annuel — Aperçu des résultats obtenus par les programmes de l'ARC, qui contient des précisions sur le rendement de ses quatre secteurs d'activité en relation aux buts, objectifs et résultats escomptés de l'Agence. Il comprend des états financiers à l'appui.

Rapport sur le rendement — Processus de communication de l'information sur le rendement fondée sur des faits. Les rapports sur le rendement appuient le processus décisionnel, permettent de respecter les obligations de rendre compte et servent de fondement à la participation des citoyens et au dialogue sur le rendement avec les membres du Parlement.

Régie — Terme général désignant les institutions et les processus au moyen desquels la population est régie. C'est l'exercice du pouvoir, du contrôle, de la gestion et de l'autorité au gouvernement.

Rendement — Mesure dans laquelle une organisation, un programme, etc., atteint ses résultats prévus, par rapport aux résultats attendus. Dans le cas d'une gestion fondée sur les résultats, on mesure, évalue, présente et utilise le rendement en tant que fondement du processus décisionnel de la gestion.

Responsabilisation — Prouve notre détermination à être clair et transparent en présentant aux Canadiens les résultats que nous obtenons.

Résultat escompté — Une conséquence qu'un ministère ou organisme tente d'obtenir au moyen de différentes activités dans son Architecture d'activités de programmes (AAP). Les progrès par rapport à cette conséquence devraient être attribuables, en partie, à ces activités.

Résultats stratégiques — Il s'agit des avantages à long terme que les Canadiens retirent du travail d'une organisation. Ces résultats, qui découlent tout naturellement de la vision et des efforts de l'organisation, décrivent les activités fondamentales qui font partie de son mandat. Dans la plupart des cas, ces résultats exigeront que de nombreux partenaires conjuguent leurs ressources et leurs efforts sur une longue période.

Examen quinquennal — Aux termes de l'article 89 de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* (*Loi sur l'ADRC*), « Cinq ans après l'entrée en vigueur du présent article [Revenu Canada assumant le statut d'agence], le comité soit de la Chambre des communes, soit du Sénat, soit mixte, désigné ou constitué à cette fin procède à un examen complet et à une évaluation des dispositions et de l'application de la présente loi ainsi que de leur effet. »

Gestion du risque — Façon de procéder systématique visant à établir la meilleure marche à suivre en cas d'incertitude. Il s'agit notamment de déterminer, d'évaluer et de comprendre les questions liées au risque, de prendre des mesures pour les régler et de communiquer l'information à leur sujet.

Infrastructure — Ensemble des biens immobiliers publics ou privés destinés à l'usage du public.

Intervenant — Toute personne, groupe ou organisme qui réclame l'attention, les ressources ou les extrants d'une organisation, ou qui est touché par ces extrants.

Intrants — Ressources qui contribuent à l'atteinte des objectifs des programmes.

Mission — Énoncé justifiant l'existence d'une organisation sur les plans politique et socio-économique. L'énoncé de mission de l'ARC reflète son identité, sa raison d'être, les rapports qu'elle souhaite entretenir avec les principaux intervenants, sa philosophie et ses valeurs fondamentales ainsi que ses normes déontologiques.

Norme de service — Engagements publics quant aux niveaux de service auxquels un client ou un intervenant peut normalement s'attendre, y compris des éléments comme la description des services à offrir, les principes et engagements en matière de service ainsi que les objectifs de prestation et les mécanismes de plainte et de recours.

Objectif — Descripteurs quantitatifs et qualitatifs concrets qui permettent de définir ce qu'une organisation cherche à accomplir pendant une période déterminée.

Observation — Respect de la loi. L'observation totale des lois fiscales comprend la production de déclarations, l'inscription, le versement et la déclaration relativement aux impôts et aux prestations de façon volontaire, exacte et ponctuelle.

Orientation stratégique — Plan que nous suivons pour exécuter notre mandat, pour concrétiser notre vision, pour remplir notre mission et pour atteindre nos objectifs.

Partenaires — Parties externes avec lesquelles l'ARC a conclu une entente pour obtenir des fonds ou toute autre forme de contribution en vue d'atteindre ses résultats stratégiques. Dans le contexte du Système du Programme de mesure du rendement, les partenaires de l'ARC sont les provinces, les territoires et les autres ministères et juridictions.

Plan d'entreprise — Expose les grands défis, objectifs et orientations de l'ARC pour une période de trois ans; les stratégies pour atteindre ces objectifs; et les mesures du rendement à utiliser pour évaluer les progrès.

Plan d'investissement — Énoncé des investissements stratégiques de l'ARC pour les trois prochaines années.

Dépenses	Dépenses projetées – montants reflétant le total des dépenses budgétaires projetées, que ce soit par le biais de crédits budgétaires ou de recettes à valoir sur le crédit, et qui peuvent également comprendre des rajustements au titre des mesures budgétaires. Dépenses autorisées – dépenses initialement prévues (au Budget principal des dépenses) plus le financement en cours d'exercice au titre du Budget supplémentaire des dépenses ou d'autres autorisations. Dépenses imputées – montants alloués par l'ARC à ses diverses directions générales (à l'exception des montants autorisés au titre du programme relatif aux avantages sociaux).
Développement durable	Développement qui répond aux besoins actuels sans nuire à la capacité des générations futures de répondre aux leurs.
Différend	Terme général désignant un différend, une opposition ou un appel présenté au ministre.
Dispositions en matière d'équité	Mesures législatives adoptées au début des années 1990 pour accorder un allégement (p. ex. renonciation aux intérêts et pénalités) aux clients dans certaines circonstances indépendantes de leur volonté (p. ex. difficultés financières).
Droit à prestation	Montant dû à une personne qui y a droit pour une période donnée.
Économie clandestine	L'économie clandestine est une activité commerciale qui est non déclarée ou insuffisamment déclarée aux fins de l'impôt.
Efficacité	Mesure dans laquelle les résultats réels d'une organisation ou d'un programme correspondent aux résultats attendus.
Efficience	Mesure dans laquelle une organisation ou un programme atteint ses résultats souhaités ou attendus en investissant le moins possible de temps, d'efforts et d'argent.
Engagements	Domaines méritant une attention spéciale au cours du cycle de rendement lié au plan d'entreprise ou aux priorités de l'Agence et du gouvernement. Un **engagement continu** est une représentation équilibrée des responsabilités essentielles telles la gestion financière, la planification des activités, la gestion des ressources humaines, etc., alors qu'un **engagement spécial** peut être atteint avec de l'effort, malgré les difficultés qu'il présente.
Entrepôt de données	Base de données spécialisée qui extrait des données des systèmes applicables (habituellement les systèmes opérationnels) et les présente aux utilisateurs de manière à faciliter la recherche, l'examen et l'analyse.
Environnement opérationnel	Se dit généralement des conditions, tendances et faits nouveaux qui prévalent dans l'environnement extérieur et qui ont de l'importance pour les opérations ou les orientations de l'organisation.
Équivalent temps plein	Un « équivalent temps plein » correspond à une personne employée à temps plein par an.

Annexe F – Glossaire

Accessibilité des demandeurs	Le pourcentage des gens qui parviennent à parler à un agent où à être mis en attente.
Activité	Une opération ou un processus interne à une organisation qui utilise des intrants pour produire des extrants, p. ex. la formation, la recherche, la construction, la négociation, les enquêtes, etc.
Admissible	Se dit d'une personne qui remplit les exigences fixées par la loi pour recevoir une prestation.
Architecture des activités de programmes	L'Architecture d'activités de programmes (AAP) est un répertoire de toutes les activités entreprises par un ministère ou organisme. Les activités sont décrites selon leur relation logique les unes avec les autres et avec les résultats stratégiques auxquels elles contribuent. L'AAP est le document de départ servant à l'établissement d'une Structure de gestion, des ressources et des résultats.
Assiette fiscale (protection de l')	L'assiette fiscale constitue, pour le gouvernement, la source de l'essentiel de ses recettes. Elle représente le large éventail de biens et de services, de revenus, etc. qui sont assujettis à l'impôt ou à des taxes. On entend par protection de l'assiette fiscale l'ensemble des activités qu'entreprend une administration fiscale en vue de réduire au minimum les pertes réelles ou éventuelles, notamment au moyen d'examens, de vérifications et d'enquêtes.
Avoir droit	Remplir les conditions donnant droit à un paiement ou un crédit.
Cadre de gestion	Cadre formé des systèmes, des pratiques et des processus interdépendants adoptés par la direction en vue d'atteindre les objectifs établis. Le cadre de gestion de l'ARC englobe la planification, la mise en oeuvre et l'établissement de rapports.
Cadre de responsabilisation	Il s'agit de la structure dans le cadre de laquelle les responsabilités sont attribuées et les attentes, fixées, et du mécanisme qui permet d'évaluer le rendement.
Cadre de responsabilisation de gestion	Un document qui décrit la raison d'être, la théorie, les ressources et les structures de régie et de responsabilisation d'un programme, d'une politique ou d'une initiative et énonce un plan pour mesurer et surveiller les résultats et en rendre compte tout au long du cycle de vie de la politique, du programme ou de l'initiative. Les cadres de responsabilisation de gestion (CRG) ont pour but d'aider les ministères à atteindre les résultats escomptés de leur politique, programme ou initiative.
Clients	Organisations fédérales, provinciales, territoriales et des Premières nations et autres organisations financées et contrôlées par un gouvernement
Comptabilité d'exercice	Méthode d'inscription des opérations au moyen de laquelle les recettes et les dépenses sont consignées dans la période au cours de laquelle elles sont considérées comme ayant été gagnées ou engagées.

la réduction de la pollution atmosphérique et l'achat des produits environnementaux à privilégier;

- il est appuyé par des plans d'action des directions générales et régions, qui ont été élaborés à la suite d'un processus de consultation et approuvés par les sous-commissaires respectifs.

Les Programme de gestion de l'environnement (PGE) constituent un élément important du *Plan d'action national*. Les PGE sont des plans de travail individuels utilisés afin de gérer de façon systématique les responsabilités environnementales de l'Agence, au moyen de la détermination des possibilités, de l'établissement, de la mise en oeuvre et du suivi des objectifs et de l'établissement de rapports à cet égard. L'Agence compte actuellement des PGE qui portent sur d'importants aspects environnementaux liés au parc de véhicules, aux approvisionnements écologiques, aux déchets solides et dangereux, à la consommation interne du papier et aux émissions externes.

En vertu de la *Loi sur le vérificateur général* (1995), l'Agence procédera à d'importantes consultations en vue de préparer la Stratégie de développement durable 2007-2010 et de la déposer au Parlement d'ici décembre 2006. Nous nous attendons à ce que les buts et objectifs énoncés dans la nouvelle stratégie demeurent en conformité avec la stratégie actuelle. Cependant, nous mettrons davantage l'accent sur les aspects sociaux de la durabilité.

La Stratégie de développement durable de l'ARC et des renseignements supplémentaires sur le programme du développement durable sont disponibles dans le site Web de l'ARC à l'adresse suivante : http://www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-f.html.

Annexe E – Stratégie de développement durable

La vision du développement durable de l'Agence du revenu du Canada (ARC) est la suivante : « *Être un organisme mondialement reconnu dans l'application des pratiques exemplaires en matière de développement durable* ».

La Stratégie de développement durable permettra d'améliorer l'exécution du mandat de l'Agence en intégrant la durabilité (réduction des coûts financiers, sociaux et environnementaux) quant à notre façon de mener les opérations internes et d'assurer la prestation de service.

Mandat de l'ARC (Administration des impôts et des prestations)

La Stratégie de développement durable est axée sur les quatre objectifs suivants :

1. l'excellence environnementale dans nos opérations;
2. une prestation de services durables;
3. la participation des employés;
4. une gestion moderne du développement durable.

L'Agence s'engage à établir des bases de référence et des mesures pour la consommation du papier, les approvisionnements écologiques, le réacheminement des déchets solides à la décharge, l'efficience du parc de véhicules, les émissions externes (la pollution) produites par les déplacements des employés et les voyages d'affaires et la sensibilisation des employés à l'égard du développement durable. De plus, un nouveau système d'évaluation du rendement qui permettra d'améliorer le suivi de la stratégie et l'établissement de rapports à cet égard est en cours d'élaboration et sera présenté au Conseil de direction aux fins d'examen.

L'Agence a présenté un aperçu des petites stratégies qui permettront de favoriser la réussite de la Stratégie de développement durable et d'obtenir les résultats attendus.

Petites stratégies	Résultats escomptés d'ici le 31 mars 2007
• Amener les gestionnaires à assurer le leadership • Communiquer avec efficacité et créativité • Fournir des outils simples et efficaces et un appui • Appuyer et améliorer notre réseau national du développement durable • Cibler les systèmes et les modèles afin d'intégrer le développement durable aux activités de planification de l'Agence • Attribuer les ressources appropriées	• La gestion systématique des questions environnementales • L'exécution de programmes par l'évaluation systématique du rendement environnemental, la prise en considération des facteurs économiques, sociaux et environnementaux des voyages d'affaires et une influence accrue dans le cadre de négociations avec les partenaires en matière de durabilité • Assurer un leadership plus solide et rallier davantage les employés • Un cadre de gestion a été conçu pour le développement durable et la prise de décision à son égard

La Stratégie de développement durable repose sur le *Plan d'action national*[1]. Le plan d'action est adopté pour les raisons suivantes :

- il expose en détail les buts, les objectifs, les cibles, les activités, les calendriers, les bureaux responsables, les mesures du rendement et les méthodes de collecte de données;
- il renferme 4 buts, 9 objectifs, 22 cibles et 82 activités qui seront mis en oeuvre sur une période de trois ans. Les travaux comprendront

[1] Le *Plan d'action national* pour le développement durable est mis à jour annuellement.

Service	Norme de service	Objectif
Programmes de prestations (AP6)		
38. Traitement des demandes de PFCE	Fin du deuxième mois suivant le mois de réception de la demande	98 %
39. Mise à jour des comptes et réponse aux demandes écrites	Fin du deuxième mois suivant le mois de réception de la demande	98 %
40. Validation et contrôle – résultats de l'examen	60 jours	90 %
41. Système d'identification du représentant du contribuable (SIRC)	Durant les périodes de pointe, traitement des T1013 dans un délai de vingt jours suivant leur réception	90 %
42. Système d'identification du représentant du contribuable (SIRC)	En dehors des périodes de pointe, traitement des T1013 dans un délai de cinq jours suivant leur réception	90 %
Services à l'entreprise (AP7)		
43. Demandes de données de la part des clients et des contribuables	Dans un délai de 30 jours civils, en moyenne	100 %

Légende : Norme de service actuelle — Nouvelle norme ou norme modifiée

Service	Norme de service	Objectif
15. Régimes d'épargne-études (demandes d'agrément, de modification ou de cessation)	60 jours	85 %
16. Rapports d'évaluation actuarielle	9 mois	80 %
17. Régimes de revenu différé – Réponse aux demandes téléphoniques	Dans un délai de 2 jours ouvrables	100 %
18. Régimes de revenu différé – Réponse aux demandes écrites	Dans un délai de 60 jours	80 %
19. Régimes de participation différée aux bénéfices	Enregistrement dans les 180 jours	80 %
20. Régimes de participation différée aux bénéfices	Modification et cessation dans un délai de 270 jours (neuf mois)	80 %
Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)		
21. Traitement des demandes de remboursement (TPS/TVH) aux visiteurs	De 4 à 6 semaines	95 %
22. Réponse aux demandes de rajustements faites par les contribuables (T1)	8 semaines	100 %
23. Envoi d'un état mensuel de paiements provisoires aux sociétés	Envoyé au plus tard le 18e jour du mois	95 %
24. Traitement des déclarations de revenus des particuliers (T1) produites sur papier	De 4 à 6 semaines	4 semaines
25. Traitement des déclarations de revenus des particuliers (T1) produites au moyen de la TED, d'IMPÔTEL et d'IMPÔTNET	2 semaines	2 semaines
26. Traitement des déclarations des fiducies (T3)	Dans un délai de 4 mois	95 %
27. Traiter les déclarations de la taxe d'accise, des droits d'accise et du droit pour la sécurité des passagers du transport aérien	Dans un délai de 90 jours	95 %
28. Traitement des déclarations de TPS/TVH	21 jours	95 %
29. Traitement des déclarations de revenus des sociétés (T2)	75 % en 50 jours	75 % en 50 jours
	90 % en 90 jours	90 % en 90 jours
Observation en matière de production de déclaration et de versement (AP3)		
30. Traitement des demandes d'équité relatives aux comptes clients et aux comptes de fiducie	De 4 à 6 semaines	90 %
Observation en matière de déclaration (AP4)		
Demandes de crédits d'impôt – RS&DE		
31. Demandes de crédits remboursables – objectif combiné (dossiers assujetis et non assujettis à une vérification)	120 jours	90 %
32. Demandes de crédits non remboursables – objectif combiné (dossiers assujetis et non assujettis à une vérification)	365 jours	90 %
33. Demandes de crédits remboursables – rajustements demandés par les demandeurs	240 jours	90 %
34. Demandes de crédits non remboursables – rajustements demandés par les demandeurs	365 jours	90 %
Demandes de crédits d'impôt – Production cinématographique et magnétoscopique		
35. Demandes de crédits remboursables – dossiers non assujettis à une vérification	60 jours	90 %
36. Demandes de crédits remboursables – dossiers assujettis à une vérification	120 jours	90 %
Appels (AP5)		
37. Lettre de premier contact pour les différends	30 jours	85 %

Légende : Norme de service actuelle — Nouvelle norme ou norme modifiée

Activité de programme	Norme de service
Programmes de prestations	Mesure prise en réponse aux demandes de renseignements sur les crédits de la PFCE ou de la TPS/TVH (mise à jour des comptes) • Norme proposée – Les demandes des bénéficiaires relatives aux comptes seront traitées avec précision • Objectif – 98 % Traitement des demandes de la PFCE • Norme proposée – Les demandes seront traitées avec précision • Objectif – 98 % Répondre aux appels en attente relatifs à la Prestation fiscale canadienne pour enfants • Norme proposée et objectif – à déterminer

Établissement de rapports

Le Rapport annuel de l'ARC comprend un rapport externe sur notre rendement par rapport à nos normes de service. Le rapport est disponible à l'adresse suivante : http://www.cra-arc.gc.ca/agency/annual/menu-f.html. Pour en savoir plus sur notre rendement de 2004-2005, consultez la page Web suivante : http://www.cra-arc.gc.ca/agency/standards/2004-2005-f/menu-f.html.

Figure 4: Normes de service en vigueur en 2006-2007 (selon l'Architecture des activités de programmes)

Service	Norme de service	Objectif
Aide à la clientèle (AP1) (Services à la clientèle)		
1. Programme de solution de problèmes	Accusé de réception dans un délai de 48 heures	100 %
2. Programme de solution de problèmes	Solution et communication avec le contribuable dans un délai de 15 jours	100 %
3. Demandes de renseignements générales – téléphone	Appels en attente pris dans un délai de deux minutes	80 %
4. Demandes de renseignements des entreprises – téléphone	Appels en attente pris dans un délai de deux minutes	80 %
Aide à la clientèle (AP1) (Affaires fiscales et réglementaires)		
5. Organismes de bienfaisance – Réponse aux demandes téléphoniques	Dans un délai de 60 secondes	85 %
6. Communication aux contribuables des décisions anticipées en matière d'impôt	Dans un délai de 60 jours, en moyenne	100 %
7. Communication aux contribuables des interprétations techniques	Dans un délai de 90 jours, en moyenne	100 %
8. Décisions de la TPS/TVH et interprétations – demandes écrites	Dans un délai de 45 jours	75 %
9. Demandes d'agrément des régimes de pension	Agrément réputé accordé dans un délai de 60 jours	85 %
10. Demandes d'agrément des régimes de pension	Examen complet dans un délai de 180 jours	85 %
11. Modifications aux régimes de pension agréés	9 mois	80 %
12. Cessation des régimes de pension agréés	Un an	85 %
13. Régimes d'épargne-retraite (demandes d'agrément, de modification ou de cessation)	Dans un délai de 60 jours	80 %
14. Fonds de revenus de retraite (demandes d'agrément, de modification ou de cessation)	Dans un délai de 60 jours	80 %

Légende : Norme de service actuelle Nouvelle norme ou norme modifiée

Enfin, à la suite de la réorganisation des processus liés à l'observation des régimes de pension agréés (RPA), l'ARC cherche à apporter des changements aux normes de service actuelles dans ce domaine et à consulter le Comité consultatif sur les pensions. Les normes de service du RPA seront reformulées afin de mieux correspondre à la mise en oeuvre de nos programmes. L'objectif est de mettre en application les nouvelles normes d'ici le 1 avril 2006.

Figure 2: Changements proposés pour 2006-2007

Activité de programme	Norme de service	Objectif
Normes supprimées et modifiées		
Aide à la clientèle (Services à la clientèle)	• Délai d'attente pour le service au comptoir – Cette norme a été supprimée à la suite des changements apportés au service en personne	90 %
	• Publications de T1 – Réévaluation du besoin d'une norme de service	
Aide à la clientèle (Affaires fiscales et réglementaires)	• Régimes de pension agréés (demandes d'agrément, modifications et cessations) et rapports actuariels – La réorganisation des affaires entraînera des changements aux normes de service	
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	• Relevé des arriérés – Norme supprimée	95 %

Normes de service en cours d'élaboration

L'ARC demeure déterminée à améliorer le service et à élaborer de nouvelles normes de service, comme l'illustrent nos travaux continus énumérés ci-dessous.

Figure 3: Développements prévus de 2006-2007 à 2008-2009

Activité de programme	Norme de service
En cours d'élaboration	
Aide à la clientèle (Services à la clientèle)	Réponse à la correspondance liée aux demandes de renseignements généraux et des entreprises
	• Norme proposée – à déterminer
	• Objectif – à déterminer
Aide à la clientèle (Affaires fiscales et réglementaires)	Examiner les demandes d'inscription des organismes de bienfaisance et y répondre dans un délai de 4 mois suivant la réception d'une demande complète
	• Objectif – 80 %
	Réponses aux demandes téléphoniques concernant les décisions et les interprétations de la TPS/TVH
	• Norme proposée et objectif – à déterminer
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	Modifier ma déclaration – au moyen de « Mon dossier »
	• Norme proposée – à déterminer
Observation en matière de production de déclaration et de versement	Demandes téléphoniques portant sur les retenues d'impôt de la partie XIII
	• Norme proposée et objectif – à déterminer

Ajout de nouvelles normes de service

En 2006-2007, nous introduirons trois nouvelles normes. Ces normes de service s'appliquent aux demandes de données statistiques de la part des clients et des contribuables, tel qu'il est exigé par la version révisée de la *Loi sur les frais d'utilisation*. Elles permettront de fixer les cotisations des déclarations de la taxe d'accise, des droits d'accise, du droit pour la sécurité des passagers du transport aérien et de fournir les interprétations et les décisions de la TPS/TVH.

Figure 1: Nouvelles normes de service qui seront mises en oeuvre en 2006-2007

Activité de programme	Norme de service	Objectif
Mise en oeuvre		
Aide à la clientèle (Affaires fiscales et réglementaires)	• Répondre aux demandes écrites portant sur les interprétations et les décisions de la TPS/TVH dans un délai de 45 jours suivant la réception de la demande	75 %
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	• Fixer la cotisation des déclarations de la taxe d'accise, des droits d'accise, du droit pour la sécurité des passagers du transport aérien dans un délai de 90 jours suivant la réception d'une déclaration complète	95 %
Services à l'entreprise	• Répondre aux demandes de données statistiques de la part des clients et des contribuables dans un délai moyen de 30 jours suivant la réception de tous les renseignements essentiels	100 %

Normes supprimées ou modifiées

En 2006-2007, nous supprimerons deux normes de service existantes et nous réévaluerons le besoin d'une nouvelle norme de service tout en modifiant des normes existantes.

Plus particulièrement, nous supprimerons, dès le 1er avril 2006, la norme de service actuelle relative au délai d'attente pour le service au comptoir afin de répondre à l'évolution de notre stratégie en matière de prestation de service. Nous améliorerons notre service au comptoir actuel afin de fournir aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations un service rapide, accessible, fiable et équitable, et ce, à un coût abordable. Au cours des prochaines années, notre stratégie comprendra une transition vers des options de libre-service et elle offrira aux contribuables et aux bénéficiaires un service en personne sur rendez-vous, au besoin. En conséquence, le délai d'attente pour le service au comptoir ne s'applique plus. Une fois que la transition sera réalisée, nous envisagerons d'établir des normes de services qui s'appliqueront aux offres de service modifiées.

Nous supprimerons également la norme de service relative au relevé des arriérés dès le 1er avril 2006. L'ARC s'apprête à réorganiser le processus relatif aux relevé des arriérés dans le but de réduire la documentation envoyée en double aux contribuables. Les options à l'étude permettraient de réduire la paperasserie, conformément aux objectifs du développement durable. D'autres consultations auront lieu avec les contribuables et les intervenants internes. Comme norme d'opération, l'Agence continuera de suivre l'objectif qui consiste à envoyer les relevé des arriérés dans les délais prévus (objectif : 95 %) et d'établir des rapports à cet égard.

L'année dernière, on a approuvé une norme de service qui vise les publications de T1, exigeant leur envoi avant une date cible, sans exception. Nous examinons actuellement le besoin d'une norme de service officielle pour cette charge de travail. Néanmoins, l'ARC continuera de gérer la charge de travail en fonction des dates cibles internes de l'envoi des publications.

Annexe D – Normes de service

Dans les normes de service externes, nous exposons publiquement le niveau de rendement auquel les citoyens peuvent raisonnablement s'attendre à recevoir de l'Agence du revenu du Canada, en temps normal. L'ARC s'engage à élaborer et à suivre une série complète de normes de service dans des secteurs essentiels aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations ainsi qu'à établir des rapports à cet égard. Les normes de service permettent également d'appuyer notre engagement envers les Canadiens pour ce qui est de la transparence, de la responsabilisation de la gestion et des services axés sur les citoyens.

En favorisant un service prévisible, rapide et adapté, les normes de service appuient l'administration des programmes de l'ARC et aident les Canadiens à observer les lois dans le domaine de la fiscalité ou des prestations. De plus, les normes de service constituent la pierre angulaire du système de mesure du rendement de l'ARC. Tel qu'il a été noté dans l'évaluation de la vérificatrice générale de notre Rapport annuel 2004-2005, les normes de service de l'ARC sont claires, concrètes et mesurables, et le lecteur peut facilement voir si elles ont été respectées. Nos normes de service correspondent dorénavant à la nouvelle Architecture des activités de programmes. L'établissement de rapports sur notre rendement par rapport à nos normes de service constitue un indicateur des résultats obtenus au moyen des ressources allouées à une activité de programme donnée ou à une sous-activité.

La direction établit des objectifs qui représentent le pourcentage ou le degré d'atteinte escompté d'une norme établie. Les objectifs sont basés sur les réalités opérationnelles, l'infrastructure, le rendement antérieur, le niveau de complexité du travail et les attentes des Canadiens. Par exemple, les normes liées au traitement de première ligne présentent habituellement des échéanciers plus courts ou des objectifs plus élevés, alors que celles qui nécessitent une analyse et un examen plus approfondis présentent des échéanciers plus éloignés ou des objectifs moins élevés. Un rendement qui se situe considérablement en dessous des objectifs indique aux gestionnaires que des mesures correctives pourraient être nécessaires.

L'atteinte de nos objectifs en matière de normes de service montre que l'organisation est à l'écoute des besoins des contribuables et des entreprises. Cela aide la crédibilité de nos opérations et contribue à accroître le niveau de confiance qu'ont les Canadiens envers le gouvernement, comme il a été démontré dans la recherche *Les citoyens d'abord*.

L'ARC continue d'examiner les possibilités d'introduire de nouvelles normes de service de façon à suivre la cadence des changements relatifs à la technologie, aux processus opérationnels, et à notre stratégie de prestation de service en évolution. Nous nous servons de notre expérience en matière de normes de service en vue d'examiner, de mettre au point ou même de supprimer certaines normes, au besoin.

Tel qu'il a été précisé dans le *Guide des normes de service de l'Agence du revenu du Canada*, les nouvelles normes, ainsi que les révisions aux normes actuelles ou aux objectifs connexes, doivent faire l'objet d'une approbation finale dans le cadre du Plan d'entreprise.

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses au 31 mars 2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Coût estimatif total	Description du projet
PAYDAC	1 614	1 140			2 754	L'objectif de l'initiative PAYDAC est d'assurer le passage du plus grand système de comptabilité des revenus à un nouveau système plus moderne qui facilitera l'intégration de la fonction comptes de paye à Mon dossier d'entreprise.
Total – Projets existants	**314 620**	**89 461**	**53 358**	**15 280**	**472 719**	
Total – Fonds engagés	**323 104**	**116 275**	**69 008**	**22 549**	**530 936**	
Fonds non affectés			**13 192**	**48 751**	**61 943**	
Total – Fonds d'investissement	**323 104**	**116 275**	**82 200**	**71 300**	**592 879**	

Tableau 9 : Plan de gestion des biens 2006-2007 à 2008-2009

Gestion des biens (en milliers de dollars)	Prévisions pour 2005-2006	Prévu pour 2006-2007	Prévu pour 2007-2008	Prévu pour 2008-2009
Véhicules et équipement				
Véhicules	199	382	382	382
Serveurs, ordinateur central, renouvellement et entretien annuels des logiciels	72 677	79 183	86 649	86 649
Ordinateurs de bureau et ordinateurs portatifs	20 448	33 146	35 772	34 144
Équipement de formation	339	378	378	378
Imprimantes en réseaux	1 250	1 250	1 250	1 250
Total – Véhicules et équipement	**94 913**	**114 339**	**124 431**	**122 803**
Biens immobiliers	15 604	12 118	11 175	11 080
Total – Fonds de remplacement des biens	**110 517**	**126 457**	**135 606**	**133 883**

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses au 31 mars 2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Coût estimatif total	Description du projet
Renseignements à l'entreprise (RE/AD)/Aide à la décision	7 835	3 000	3 000	3 000	16 835	Permettre le remplacement des systèmes d'information « cloisonnés » existants par un « entrepôt de données » intégré pour l'ensemble de l'Agence; améliorer l'exécution des programmes en repérant les tendances, en évaluant les risques et en analysant l'efficacité des politiques.
Projet de renouvellement de la prestation des services en rémunération	42 777	10 400			53 177	Nouveau système modernisé de services de rémunération qui réduira le volume de papier et le traitement manuel de gros volumes de données en maximisant l'utilisation de la technologie disponible. Cela permettra aussi aux gestionnaires et aux employés d'avoir directement accès au système d'information de services en rémunération.
Système de classification de l'Agence	3 078	2 142	4 700		9 920	Se préparer en vue de mettre en oeuvre le Système de classification de l'Agence au moyen de la conversion de la classification des postes ou de l'alignement des changements à la paye en direct.
Élaboration de la SIF – Phase 2	21 087	961			22 048	La phase 2 permettra d'améliorer le système et les processus du grand livre des revenus pour appuyer les exigences en matière de comptabilité d'exercice, de contrôle, de rapprochement et d'établissement de rapports internes et externes de la Stratégie d'information financière du gouvernement.
Renouvellement de l'Intranet	741	700	700		2 141	L'Intranet de l'ARC est devenu un outil de travail fondamental et un élément clé de la livraison des programmes et des services pour l'ensemble de l'Agence. Ce projet est une approche cohérente utilisant les normes d'Internet de l'ARC pour augmenter la productivité et la sécurité, et réduire les coûts et les risques associés à la gestion de l'Intranet.
Modifications au système d'identification des particuliers (Ident)	811	389			1 200	L'identification des particuliers (Ident) de l'Agence du revenu du Canada (ARC) est un programme opérationnel qui se veut un fournisseur de services – le gestionnaire de l'information de l'Agence sur l'identification des particuliers.

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses au 31 mars 2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Coût estimatif total	Description du projet
PROJETS EXISTANTS						
Restructuration de la TPS/TVH	108 020	43 895	34 658	12 280	198 853	La restructuration de la TPS/TVH renforcera l'efficience et réduira les coûts liés à l'observation. Cette initiative vise à améliorer le service à la clientèle et l'exécution des programmes, à permettre à l'ARC d'établir de nouveaux partenariats avec les provinces et les territoires, et à entretenir les relations avec le ministère du Revenu du Québec et les provinces où la TVH est en vigueur.
Système intégré de soutien des infrastructures d'entreprise	17 955	4 372			22 327	Fournir des outils intégrés pour la validation et l'exécution, afin de mieux gérer la charge de travail des Programmes d'observation et d'améliorer l'établissement de rapports de rendement.
Gouvernement en direct – Phase 4	6 398	4 000	4 000		14 398	Les initiatives comprennent Mon dossier d'entreprise, Mon dossier, la Gestion des privilèges des tiers et le projet pilote de l'échange d'authentification.
Recouvrement intégré des recettes	28 346	9 400			37 746	Automatiser les tâches liées au recouvrement des revenus, afin de réaliser de plus grandes économies en matière de fonctionnement grâce à une meilleure répartition des charges de travail et à une meilleure gestion des cas.
Système de gestion des informations sur l'équité	0	1 000	1 000		2 000	Des améliorations sont apportées au système afin d'améliorer le suivi des demandes liées à l'équité, de mettre en oeuvre un outil pour la prise de décision uniforme, d'élaborer de meilleurs outils afin de recueillir des données et de gérer la charge de travail liée à l'équité.
Disponibilité du service	35 018	2 000			37 018	Le programme d'amélioration à la disponibilité du service (ADS) est une initiative pluriannuelle qui permet de s'assurer que l'ARC peut fournir des services toujours disponibles aux Directions générales de l'Agence et atteindre les objectifs du Gouvernement en direct.
Récupération des centres de données	40 940	6 062	5 300		52 302	Élaborer et mettre en oeuvre des fonctions de récupération pour les systèmes essentiels de l'ARC en cas de perte catastrophique du Centre de données Heron (CDH) ou du Centre de données St. Laurent (CDSL).

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses au 31 mars 2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Coût estimatif total	Description du projet
Modernisation de la sécurité	4 429	5 888	4 446	3 000	17 763	La modernisation comprend cinq projets qui ont pour objectif de consolider la gestion des utilisateurs et l'administration de la sécurité quant à l'accès aux applications de l'ARC ou de l'ASFC et d'aligner les pratiques exemplaires en matière de sécurité en vue de diminuer le risque de l'accès non autorisé ou du mauvais usage de l'actif informatique de l'ARC ou de l'ASFC, qu'il soit volontaire ou intentionnel.
Installations des centres de données – chemin Heron (CDH)/St-Laurent (CDSL)	1 933	3 500			5 433	Mises à jour et améliorations requises aux infrastructures physiques des installations afin de s'assurer qu'elles sont assez robustes et fiables pour continuer à fournir les services de l'ARC et de l'ASFC et de représenter un site de reprise après sinistre réciproquement avec le Centre de données St-Laurent.
Services de réseau	0	3 949	1 881		5 830	Fournir une bande passante et une infrastructure afin d'utiliser des technologies qui permettront d'améliorer le rendement et la sécurité du réseau.
Gérance des données	0	314	350	350	1 014	Une approche axée sur l'entreprise quant à la gestion de données en tant qu'actifs d'une société avec les objectifs supplémentaires de l'assurance de la qualité des données, de la confidentialité, de l'exactitude et de l'intégrité, ainsi que la promotion de l'intégration et du partage de données, objectifs qui peuvent être atteints au moyen de systèmes d'information et d'entrepôts de données.
Environnement contrôlé réparti	0	3 173	3 213	2 514	8 900	Une collection de projets qui se rattachent à la mise en oeuvre des changements dans l'environnement contrôlé réparti. L'objectif est de réduire les complexités et d'améliorer les économies.
Solution de gestion du contenu d'édition	0	2 920	1 760	1 405	6 085	Afin de réaliser des économies en ce qui concerne le processus de publication, l'ARC exige la gestion du contenu d'édition afin de permettre une meilleure gestion du contenu de la création à l'archivage, du partage du contenu parmi de nombreux produits (publications, Web, manuels) et de la reprise pour des publics cibles différents.
Total – Nouveaux projets	**8 484**	**26 814**	**15 650**	**7 269**	**58 217**	

Tableau 7 : Sommaire des programmes des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Subventions				
Programmes de prestations				
Versement d'allocations spéciales pour enfants	177 000	187 000	187 000	187 000
Contributions				
Aide à la clientèle				
Contribution à l'appui de la Réforme réglementaire des organismes de bienfaisance	1 000	1 000	1 000	1 000
Cotisations des déclarations et traitement des paiements				
Contributions au Ministère du revenu du Québec pour les coûts de l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale	148 726 [1]			
Total des paiements de transfert	**326 726**	**188 000**	**188 000**	**188 000**

[1] À compter de 2006-2007, le montant du fonctionnement comprend le paiement versé au Ministère du revenu du Québec pour les frais conjoints d'administration des taxes de vente fédérale et provinciale, dont le total s'élève à 156,2 M$.

Tableau 8 : Initiatives importantes d'investissement de l'ARC 2006-2007 à 2008-2009

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses au 31 mars 2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Coût estimatif total	Description du projet
NOUVEAUX PROJETS DEPUIS LE DERNIER PLAN						
Intégration des systèmes de recouvrement non fiscal	2 122	6 000	4 000		12 122	Ce projet comprend l'intégration des activités de recouvrement de l'ARC et de Ressources humaines et développement social (RHDS) et constitue la première phase de la prise en considération d'un organisme de recouvrement pangouvernemental.
Système de gestion du travail de l'entreprise	0	570			570	Ce projet propose de mettre en œuvre un système de gestion du travail moderne, souple, continu et entièrement intégré aux fins d'utilisation dans toute l'Agence.
SAE (SAP, progiciel de gestion intégré)	0	500			500	La mise à jour des Systèmes administratifs d'entreprise (SAE) exige un financement pour ce qui est des frais de mise à jour des licences, de la réalisation des mises à niveau techniques, des frais liés à la maintenance d'une licence et de la maintenance accrue du système.

Tableau 6 : Besoins en ressources par direction générale ou activité de programme par fonction organisationnelle pour 2006-2007

	Activités de programme						
(en milliers de dollars)	Aide à la clientèle	Cotisations des déclarations et traitement des paiements	Observation en matière de production de déclaration et de versement	Observation en matière de déclaration	Appels	Programmes de prestations	Total des dépenses prévues [1]
Fonction organisationnelle							
Direction générale des services de cotisation et de prestations	(44)	358 717	–	9 909	–	257 843 [2]	626 425
Direction générale des services aux contribuables et gestion des créances	124 737	–	390 743	4 308	–	19 796	539 584
Direction générale des programmes d'observation	173	410	394	854 757	5 908	79	861 720
Direction générale des appels	–	–	–	–	100 262	–	100 262
Direction générale de la politique législative et des affaires réglementaires	70 568	3 754	11 477	4 331	433	722	91 285
Direction générale des stratégies d'entreprise et du développement des marchés	2 532	162 135 [3]	5 755	6 906	691	1 151	179 170
Bureau de direction	804	1 901	1 828	2 194	219	366	7 312
Sous-commissaires aux Opérations régionales	3 293	7 783	7 484	8 981	898	1 497	29 936
Direction générale de la technologie de l'informatique	61 277	111 502	90 327	76 375	7 288	17 316	364 085
Direction générale des affaires publiques	4 777	11 292	10 857	13 029	1 303	2 171	43 429
Direction générale de la vérification et évaluation de l'entreprise	1 159	2 739	2 634	3 161	316	527	10 535
Direction générale des finances et de l'administration	26 022	61 501	59 141	70 971	7 098	11 830	236 562
Direction générale des ressources humaines	14 567	34 431	33 107	39 728	3 973	6 621	132 426
Total des dépenses prévues [1]	**309 836**	**756 093**	**613 677**	**1 094 565**	**128 380**	**319 905**	**3 222 456**

[1] Tout écart dans le montant des dépenses totales prévues est attribué à l'arrondissement.

[2] Comprend le versement d'allocations spéciales pour enfants de 187,0 M$.

[3] Comprend les paiements versés au Ministère du revenu du Québec pour l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale au montant de 156,2 M$.

Tableau 5.2: Revenus non fiscaux non disponibles

(en milliers de dollars)	Prévisions des revenus 2005-2006	Revenus prévus 2006-2007	Revenus prévus 2007-2008	Revenus prévus 2008-2009
Activités de programme				
Aide à la clientèle	3 450	3 450	3 450	3 450
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	8 155	8 155	8 155	8 155
Observation en matière de production de déclaration et de versement	2 551 119	2 551 119	2 551 119	2 551 119
Observation en matière de déclaration	9 410	9 410	9 410	9 410
Appels	10 311	10 311	10 311	10 311
Programmes de prestations	2 533	2 533	2 533	2 533
Total	**2 584 978**	**2 584 978**	**2 584 978**	**2 584 978**
Description des revenus non fiscaux non disponibles				
Remboursements des dépenses de l'année précédente				
Rajustements des créditeurs de l'exercice précédent	450	450	450	450
Ventes de produits et services				
Édifices publics et location de biens				
Location et utilisation de biens publics	185	185	185	185
Services de nature non réglementaire				
Administration des programmes provinciaux	80	80	80	80
Autres droits et redevances				
Recouvrement des avantages sociaux des employés	30 939	30 939	30 939	30 939
Autres	1 007	1 007	1 007	1 007
Divers				
Intérêts et pénalités découlant des revenus				
Impôt sur le revenu des particuliers	1 789 686	1 789 686	1 789 686	1 789 686
Impôt des sociétés	976 933	976 933	976 933	976 933
TPS/TVH, taxes d'accise et droits pour la sécurité des passagers du transport aérien	375 038	375 038	375 038	375 038
Intérêts payés sur les remboursements				
Impôt sur le revenu des particuliers	(67 832)	(67 832)	(67 832)	(67 832)
Impôt des sociétés	(495 792)	(495 792)	(495 792)	(495 792)
TPS/TVH, taxes d'accise et droits pour la sécurité des passagers du transport aérien	(37 656)	(37 656)	(37 656)	(37 656)
Autres				
Amendes imposées par le tribunal	9 040	9 040	9 040	9 040
Frais d'administration pour titres non payés	2 900	2 900	2 900	2 900
Total des revenus non fiscaux non disponibles	**2 584 978**	**2 584 978**	**2 584 978**	**2 584 978**

Tableau 5 : Sources des revenus disponibles et des revenus non fiscaux non disponibles

Tableau 5.1: Revenus disponibles

(en milliers de dollars)	Prévisions des revenus 2005-2006	Revenus prévus 2006-2007	Revenus prévus 2007-2008	Revenus prévus 2008-2009
Activités de programme				
Aide à la clientèle	13 412	10 829	10 843	10 836
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	35 953	30 879	31 041	31 186
Observation en matière de production de déclaration et de versement	25 006	20 417	20 420	20 432
Observation en matière de déclaration	32 331	26 812	26 865	26 889
Appels	3 087	2 539	2 542	2 545
Programmes de prestations	6 527	4 613	4 631	4 647
Total des revenus disponibles	**116 316**	**96 089**	**96 342**	**96 535**
Détails				
Remboursements des dépenses de l'année précédente	953	953	953	953
Frais liés aux décisions[1]	1 755	1 357	1 357	1 357
Entente anticipée en matière de prix de transfert	687	600	600	600
Autres services de nature réglementaire	64	20	20	16
Administration des programmes provinciaux[2]	15 604	14 105	14 269	14 410
Autres services de nature non réglementaire	823	1 063	1 100	1 120
Vente de produits de base et d'information	160	72	73	73
Autres droits et redevances	39	39	40	40
Services fournis à d'autres ministères[3]	96 231	77 880	77 930	77 966
Total des revenus disponibles	**116 316**	**96 089**	**96 342**	**96 535**

1 L'ARC exige des frais des contribuables (en fonction de frais d'utilisation réglementés) lorsqu'ils demandent à recevoir une décision en matière d'impôt avant qu'une transaction ait lieu (en vue d'obtenir une certitude fiscale).

2 Composé principalement de frais de base exigés des provinces pour les services de recouvrement offerts en vertu des accords de perception fiscale et des autres accords.

3 Composé principalement des services de technologie de l'information offerts à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC).

Tableau 3 : Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal

Poste voté ou législatif	(en milliers de dollars)	Budget principal 2006-2007	Budget principal 2005-2006
	Vote modifié ou énoncé statutaire		
1	Dépenses de fonctionnement[1]	2 551 607	2 317 891
5	Contributions		115 000
(L)	Ministre du Revenu national et ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest – Traitement et allocation pour automobile	73	70
(L)	Dépense des revenus résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la *« Loi sur l'Agence du revenu du Canada »*.	96 089	20 535
(L)	Contributions aux Régimes d'avantages sociaux des employés (RASE)	393 484	408 400
(L)	Versements d'allocations spéciales pour enfants	187 000	167 000
	Total de l'Agence[2]	**3 228 253**	**3 028 896**

[1] Pour 2006-2007, le montant du fonctionnement comprend le paiement versé au Ministère du revenu du Québec pour les frais conjoints d'administration des taxes de vente fédérale et provinciale, dont le total s'élève à 156,2 M$.

[2] Le Budget principal des dépenses 2006-2007 de l'Agence du revenu du Canada (ARC) a augmenté de 199,4 M$ par rapport à 2005-2006. Voici les principales différences :

- une augmentation nette de 113,5 M$ liée à l'augmentation pour les conventions collectives et les prix, compensée par une réduction du taux des régimes d'avantages sociaux des employés (RASE) à l'échelle du gouvernement, qui est passée de 20 % à 19 %;
- une augmentation de 13,2 M$ du paiement versé au Ministère du revenu du Québec pour l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale;
- une augmentation de 75,4 M$ des revenus disponibles liés aux services offerts par l'ARC à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC);
- une augmentation de 55,3 M$ pour financer les initiatives législatives, politiques et opérationnelles prévues dans les budgets fédéraux de 2004 et de 2005 et d'autres rajustements mineurs;
- une augmentation de 20 M$ pour les Prestations spéciales pour enfants (liée aux allocations pour enfants admissibles à la charge d'un établissement spécialisé);
- compensée par :
- une augmentation de 4,2 M$ en revenus à valoir sur le crédit pour du travail afférent au Régime de pensions du Canada (RPC);
- une réduction de 73,8 M$ liée aux Économies du Comité d'examen des dépenses pour des initiatives de l'Agence et des réductions d'approvisionnement

Tableau 4 : Services reçus à titre gracieux

(en milliers de dollars)	2006-2007
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	233 500
Services de la paye fournis par TPSGC	1 434
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses (sauf les fonds renouvelables) et contributions de l'employeur aux régimes d'avantages sociaux des employés et dépenses payées par le Conseil du Trésor	165 678
Traitement et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	62 894
Services de vérification fournis par le Bureau du vérificateur général	2 170
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Ressources humaines et développement social (RHDS)	1 482
Total 2006-2007 Services reçus à titre gracieux[1]	**467 158**

[1] Services reçus à titre gracieux déclarés en chiffres bruts.

Tableau 2 : Ressources par Activité de programme pour 2006-2007

(en milliers de dollars)	Budgétaires					Rajustements (Dépenses prévues non dans le Budget principal)	Total dépenses prévues
	Fonctionnement	Subventions et contributions	Dépenses brutes	Revenus à valoir sur le crédit 1	Total pour le Budget principal Net		
Activités de programme							
Aide à la clientèle	323 494	1 000	324 494	(13 920)	310 574	(738)	309 836
Cotisations des déclarations et traitement des paiements[1]	786 751		786 751	(28 930)	757 821	(1 728)	756 093
Observation en matière de production de déclaration et de versement	704 117		704 117	(88 764)	615 353	(1 676)	613 677
Observation en matière de déclaration	1 106 654		1 106 654	(10 076)	1 096 578	(2 013)	1 094 565
Appels	137 121		137 121	(8 580)	128 541	(161)	128 380
Programmes de prestations	134 446	187 000	321 446	(2 060)	319 386	519	319 905
Total	**3 192 583**	**188 000**	**3 380 583**	**(152 330)**	**3 228 253**	**(5 797)**	**3 222 456**

[1] Pour 2006-2007, le montant du fonctionnement comprend le paiement versé au Ministère du revenu du Québec pour les frais conjoints d'administration des taxes de vente fédérale et provinciale, dont le total s'élève à 156,2 M$.

Annexe C – Tableaux financiers

Tableau 1 : Dépenses prévues pour l'Agence et Équivalents temps plein

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Activités de programme				
Aide à la clientèle[1]	329 501	324 494	319 935	320 783
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	763 229	786 751	768 968	766 389
Observation en matière de production de déclaration et de versement[2]	653 936	704 117	703 439	707 201
Observation en matière de déclaration	1 033 296	1 106 654	1 099 472	1 098 854
Appels	116 529	137 121	136 158	136 047
Programmes de prestations	280 532	321 446	326 179	332 747
Budget principal des dépenses (brut)	3 177 023	3 380 583	3 354 151	3 362 021
Moins : Revenus à valoir sur le crédit	148 127	152 330	153 184	154 085
Total du Budget principal des dépenses	**3 028 896**	**3 228 253**	**3 200 967**	**3 207 936**
Rajustements				
Report de 2004-2005	165 375			
Mandats spéciaux du gouverneur général				
Mesures budgétaires provenant des budgets fédéraux 2004 et 2005	26 980	1 186	478	359
Conventions collectives et prix	145 395			
Prestations de maternité et indemnités de départ	45 664			
Annonces de l'examen des dépenses – Initiatives de l'Agence	(35 100)			
Annonces de l'examen des dépenses – Approvisionnement en ligne	(1 680)	(7 070)		
Ajustements techniques[3]	(31 820)	87		
Mandats spéciaux du gouverneur général	149 439	(5 797)	478	359
Rajustements techniques				
2005-2006 Rajustement aux revenus disponibles du crédit législatif[4]	95 781			
2005-2006 Rajustement à la charge de travail du RPC et AE	5 923			
2005-2006 Rajustement des revenus à valoir sur le crédit 1	(5 247)			
2005-2006 Rajustement pour l'autorisation législative des Prestations spéciales pour enfants	10 000			
Rajustements techniques	106 457	–	–	–
Total des rajustements	**421 271**	**(5 797)**	**478**	**359**
Total dépenses prévues	**3 450 167**	**3 222 456**	**3 201 445**	**3 208 295**
Moins Revenus disponibles selon la *Loi sur l'ARC*[5]	116 316	96 089	96 342	96 535
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux[6]	474 444	467 158	467 158	467 158
Total dépenses d'Agence	**3 808 295**	**3 593 525**	**3 572 261**	**3 578 918**
Équivalents temps plein	**37 498**	**38 303**	**38 293**	**38 291**

1 Sera nommée Aide aux contribuables et aux entreprises

2 Sera nommée Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations

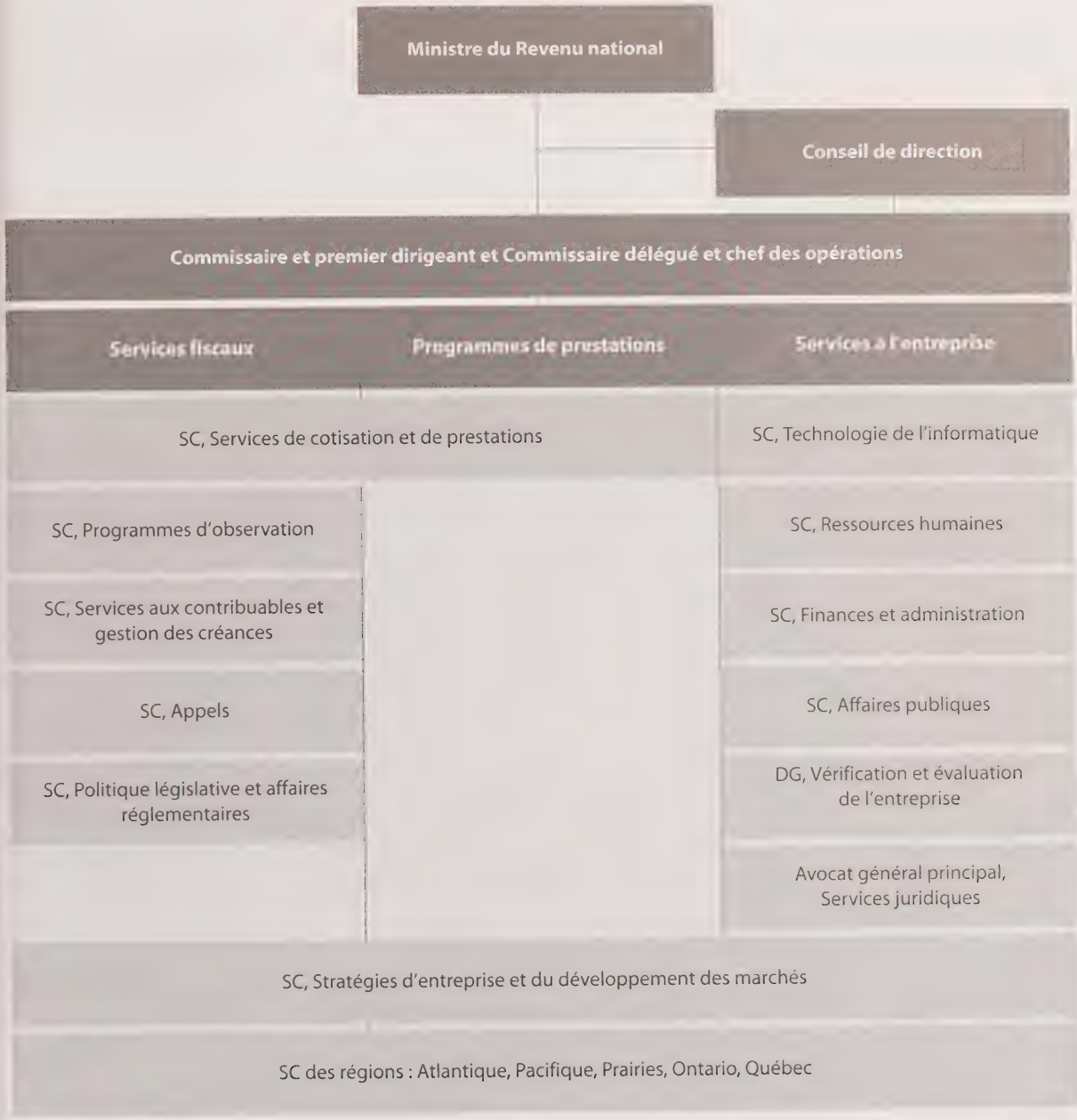
3 Tient compte des exigences réduites en raison des retards dans l'adoption des dispositions législatives relatives aux fiducies à l'étranger (24,7 M$) et aux transferts au ministère de la Justice (7 M$).

4 Services afférents à la technologie de l'information pour l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)

5 Exclut les revenus non fiscaux non disponibles de 2,6 M$ (voir le tableau 5.2 pour le détail) afin d'assurer la comparabilité avec les autres ministères et agences gouvernementales.

6 Prière de consulter le tableau 4 pour obtenir les détails.

Annexe B – Structure organisationnelle



SC = Sous-commissaire
DG = Directrice générale

Le Conseil de direction est appuyé par quatre comités dont le mandat est d'aider le Conseil à voir à ses responsabilités en matière de supervision. Le rôle et les membres de ces comités sont décrits ci-dessous.

Comité de régie d'entreprise		
Mandat	Le Comité de régie d'entreprise appuie les responsabilités du Conseil de direction afférentes à la gestion des ressources, des services, des biens, de l'effectif et des marchés en assurant un leadership à la régie, aux politiques et aux pratiques de l'Agence pour le compte du Conseil de direction.	
Membres	Présidente :	C. Roveto
	Vice-président :	H. Leeson
	Membres :	M. Dorais, L. Ivany, J. Nininger
Comité de vérification		
Mandat	Le Comité de vérification examine le cadre comptable de l'Agence, les renseignements sur les finances et le rendement, les contrôles internes et la tolérance des risques, et l'observation des lois financières et environnementales[1].	
Membres	Président :	J. Hewitt
	Vice-président :	R. Desrochers
	Membres :	J. MacPhee, C. Roveto
Comité des ressources		
Mandat	Le Comité des ressources examine les budgets de fonctionnement et d'investissement de l'Agence ainsi que l'élaboration de ses stratégies et de ses politiques de gestion administrative en vue de la gestion des fonds, des biens immobiliers, des contrats, des renseignements, de la technologie de l'information et des obligations environnementales.	
Membres	Coprésident :	C. Belliveau
	Coprésident :	R. Malcolm
	Membres :	M. Dorais, A. Gingras, L. Ivany, C. Roveto
Comité des ressources humaines		
Mandat	Le Comité des ressources humaines est responsable d'examiner la gestion des ressources humaines à l'Agence et de présenter des recommandations et des conseils sur les stratégies, les initiatives et les politiques de l'Agence en matière de gestion des ressources humaines.	
Membres	Président :	J. Nininger
	Vice-président :	B. Smith
	Membres :	B. Buckle, M. Dorais, H. Leeson, C. Roveto, S. Rudin

[1] La charte du comité de vérification a été renforcée de manière significative afin d'être alignée avec les pratiques exemplaires et la direction générale du gouvernement du Canada quant à la vérification interne.

Annexe A – Conseil de direction

Mandat

Le Conseil de direction (CD) de l'Agence du revenu du Canada (ARC) est chargé de superviser l'organisation et l'administration de l'Agence et la gestion de ses ressources, de ses services, de ses biens, de son personnel et de ses marchés.

Membres

Connie I. Roveto, IAS.A
Présidente, Conseil de direction
Présidente
Cirenity Management
Toronto (Ontario)

Camille Belliveau, FCGA, CFP
Consultant financier principal (à son compte)
Shediac (Nouveau-Brunswick)

Myles Bourke, B. Comm., FCA
Comptable agréé
Lethbridge (Alberta)

L. Bernice Buckle
Directrice d'entreprise
Corner Brook (Terre-Neuve-et-Labrador)

Raymond Desrochers, CA, CFE
Associé
BDO Dunwoody s.r.l., comptables agréés
Winnipeg (Manitoba)

André Gingras
Fondateur et directeur
André Gingras et Associés inc.
Montréal (Québec)

James J. Hewitt, FCMA
Directeur d'entreprise
Penticton (Colombie-Britannique)

Linda Ivany, FCGA
Directrice d'entreprise
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Howard A. Leeson, Ph.D.
Professeur de sciences politiques
University of Regina
Regina (Saskatchewan)

James L. MacPhee, CA
Associé
Grant Thornton s.r.l., comptables agréés
Montague (Île-du-Prince-Édouard)

Rod Malcolm, CA
Directeur d'entreprise
Iqaluit (Nunavut)

James R. Nininger, Ph.D.
Directeur d'entreprise
Ottawa (Ontario)

Stephen E. Rudin
Directeur général
Société Alzheimer du Canada
Toronto (Ontario)

Brock A. Smith
Directeur d'entreprise
Toronto (Ontario)

Michel Dorais, IAS.A
Commissaire et premier dirigeant
Agence du revenu du Canada
Ottawa (Ontario)

En date du mois de juin 2006

Annexes

Conclusion du commissaire

Le *Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007* de l'Agence du revenu du Canada présente notre vision stratégique de l'Agence en 2010. Dans ce rapport, nous établissons un lien entre nos activités de programmes pour les trois prochains exercices et cette vision, et nous déterminons des produits à livrer à court et à moyen termes, ce qui nous mènera en 2010. Nos produits à livrer correspondront aussi aux initiatives clés afférentes à l'impôt et aux prestations présentées dans le budget fédéral de mai 2006.



Ce rapport représente un point tournant pour l'Agence. À la fin des années 1990, le Parlement cherchait des moyens innovateurs pour améliorer le service gouvernemental aux Canadiens. L'Agence du revenu du Canada a été créée à titre d'organisation prototype de Diversification des modes de prestation de service. L'Agence a adopté ce changement et a bâti une infrastructure qui viendra appuyer la prochaine phase de son évolution. Le temps est venu de mettre à pleine exécution les pouvoirs prescrits par la loi et de profiter entièrement du statut de l'Agence en tant que fournisseur de services pour les Canadiens.

Nos plans pour l'avenir doivent commencer par l'excellent rendement des activités principales – l'administration de l'impôt, le recouvrement des recettes et le versement de prestations. Nous devons maintenir et renforcer cette expertise en veillant constamment à ce que nos services soient efficients et efficaces, et en conservant la confiance des Canadiens dans l'intégrité et l'équité de notre administration des programmes.

Ce rapport exige également la mise en vigueur complète de notre structure de régie. Cette structure particulière, qui regroupe l'orientation politique et la rigueur organisationnelle, offre d'excellentes occasions aux clients et aux contribuables d'avoir recours à une organisation efficace et moderne pour la gestion des impôts, des prestations et des programmes connexes. Il nous reste à étudier toutes les possibilités offertes par ce modèle de régie unique.

La vigueur de nos activités principales et de notre système de régie nous permet d'accroître nos marchés. Nous pouvons offrir aux clients nos opérations de traitement modernes et à forte capacité, notre infrastructure nationale et notre réseau de services aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations. Ce rapport, qui lie les activités de programme actuelles à l'Agence 2010, assure que les nouveaux marchés seront conformes à notre modèle organisationnel et à notre mandat de fournir des services d'impôt et de prestations.

Comme toujours, nous nous fions à l'expérience et au professionnalisme de nos employés pour atteindre nos objectifs actuels et futurs. Ensemble, nous créons une institution qui opère à l'échelle nationale dont le Canada peut être fier.

Le commissaire et premier dirigeant,
Agence du revenu du Canada

Michel Dorais, IAS.A

Attentes clés de gestion interne

- Orientation stratégique sûre
- L'ARC possède un effectif bien informé, compétent et représentatif, dans un milieu de travail orienté vers le bien-être et la durabilité dont les employés sont engagés dans l'exécution efficace des programmes
- Saine gestion financière et de la trésorerie
- Excellence dans la prestation de services financiers et administratifs internes

Note : Ces attentes évolueront à mesure que l'ARC confirme des critères de mesure détaillés pour les programmes de ses Services à l'entreprise.

Priorités	Produits livrables	Dates
Technologie de l'information		
Renforcer l'infrastructure de l'ARC (grâce à des investissements stratégiques dans les systèmes technologiques)	• Accroître les capacités de chiffrement et de protection contre les intrusions afin d'améliorer notre capacité à maintenir l'intégrité et la sécurité des fonds de données électroniques	• 2006-2007
	• Mettre à niveau les environnements des centres de données et améliorer la surveillance du milieu	• 2006-2007
	• Élargir la capacité de récupération au courrier électronique, à l'accès à distance et à d'autres services essentiels de la TI, et poursuivre les mises à l'essai des opérations de récupération existantes	• 2006-2007
	• Améliorer la conception du réseau de base et accroître la capacité de la largeur de bande	• 2006-2007
	• Mettre en oeuvre la phase 1 du programme de gérance des données et des engagements de versions atteints pour la croissance de l'entrepôt de données de l'Agence	• 2006-2007
	• Accroître l'automatisation des changements et achever la phase 1 de la consolidation des serveurs dans l'environnement informatique réparti	• 2006-2007
	• Améliorer le stockage de l'entreprise et les outils de gestion des services de la TI	• 2006-2007
	• Élaborer un cadre, des mesures et des ententes sur les niveaux de services par l'intermédiaire du Programme de la qualité	• 2006-2007
	• Établir une stratégie et un plan pour l'établissement distincts de systèmes administratifs d'entreprise (SAE) et de TI pour l'ASFC	• 2006-2007
Affaires publiques		
Renforcer l'infrastructure de l'ARC	• Achever les phases 1 et 2 du Projet du renouvellement de l'intranet	• 2006-2007
	• Transformation des activités de la fonction d'édition de l'Agence	• 2006-2007
Gestion de l'Agence		
Évoluer le système de régie et de responsabilisation de l'ARC en renforçant le Conseil de direction, en modifiant la structure des comités organisationnels, et en élaborant une stratégie de communication qui positionne l'Agence à l'échelle nationale	• Mettre en oeuvre la première phase d'une stratégie et d'un plan de communication	• Mars 2007
	• Mettre en oeuvre la nouvelle stratégie de communication de l'ARC	• Mars 2008
	• Meilleure utilisation des pouvoirs conférés par la *Loi sur l'ARC*	• Mars 2009

Produits livrables – Services à l'entreprise

Priorités	Produits livrables	Dates
Ressources humaines		
Renforcer l'infrastructure de l'ARC (par une gestion efficace et stratégique des ressources humaines)	• Élaborer la Stratégie détaillée de l'effectif qui appuiera Agence 2010	• En 2006
	• Accroître l'intégration de la gérance des ressources humaines axée sur les compétences :	• 2006-2007
	• achever la phase 1 de l'initiative d'Observation et d'attestation	• 2006-2007
	• évaluation des MG	• En 2006
	• la phase II commence pour l'évaluation de l'employé	• En 2006
	• mettre en oeuvre des « idées à succès rapide » du processus de préqualification des candidats	• En 2006
	• La Norme de classification de l'Agence des descriptions de tâches du groupe des services et des programmes	• En 2006
	• Achever le Projet de renouvellement de la prestation des services en rémunération	• 2006-2007
	• Mettre en oeuvre l'Initiative syndicale-patronale à l'échelle nationale :	• 2006-2007
	• les équipes de gestion régionales et des directions générales sont formées	• En 2006
	• la mise en oeuvre dans les bureaux est terminée	• Le 30 juin 2007
	• Élaborer et mettre en oeuvre un nouveau plan d'action triennal pour les langues officielles	• 2006-2009
Finances et administration		
Renforcer l'infrastructure de l'ARC (par le truchement de procédures rigoureuses financières, administratives et afférentes au risque)	• Mettre en oeuvre un système de remboursement fondé sur le marché pour répondre aux besoins de l'ARC en matière de biens immobiliers	• Le 31 mars 2007
	• Élaborer un cadre de gestion de projet qui décrit une approche disciplinée commune pour la gestion de projets partout à l'Agence	• En 2006
	• Examiner et mettre à jour la Politique relative à la gestion intégrée du risque de l'ARC	• En 2006
	• Mettre en oeuvre un outil de surveillance et de contrôle continu à l'Agence	• Le 31 mars 2007
	• Établir de nouvelles initiatives d'approvisionnement stratégiques, mettre en oeuvre un outil de passation de marchés pour l'Agence et améliorer notre outil de commande électronique actuel	• Le 31 mars 2007
	• Mettre en oeuvre une stratégie et une infrastructure de gestion des urgences et de continuité opérationnelle	• En 2006

Services juridiques

La sous-activité de programme Gestion de l'Agence comprend également la prestation de services juridiques à l'ARC.

Le caractère juridique des opérations et des politiques de l'ARC est assujetti à une entente de nomination conjointe établie de longue date avec Justice Canada. Les Services juridiques donnent des conseils au ministre, au commissaire et au Conseil de direction sur toutes les activités de programme. Ils supervisent l'interface de l'Agence avec le service de justice plus vaste afin de s'assurer que le service répond aux besoins et aux priorités de l'Agence.

Le but au cours de la période de planification est de renforcer la responsabilisation en matière de planification et de ressourcement dans l'ensemble du service de justice plus vaste, ce qui apportera à l'Agence une infrastructure juridique nationale forte et orientée. Des discussions sont en cours afin d'établir un plan pour atteindre ce résultat.

Politique et Affaires intergouvernementales

Priorités

- Peaufiner davantage la stratégie et le cadre des rapports avec les gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières nations
- Consolider les récents progrès réalisés avec les Premières nations

L'Agence continue de gérer les relations avec tous ses clients : les provinces, les territoires et les Premières nations. Cette responsabilité comprend la coordination des efforts régionaux et le traitement des questions multilatérales qui touchent plusieurs ordres de gouvernement.

Initiatives prioritaires

L'ARC cherchera à élaborer davantage et mettre en oeuvre sa stratégie afin de devenir le fournisseur privilégié de services par excellence pour l'administration de l'impôt et des prestations pour les gouvernements au Canada. Ce travail sera entrepris en collaboration avec tous les secteurs de l'Agence, et il apportera une approche rigoureuse à la gestion et à l'élargissement des relations-clients de l'ARC.

En outre, cette activité consolidera les progrès récents réalisés avec les Premières nations en veillant à ce que des discussions déterminantes aient lieu dans les secteurs de préoccupation liés à l'administration de l'impôt.

Vérification et évaluation de l'entreprise

Nos activités de vérification et d'évaluation d'entreprise appuient la réalisation des buts stratégiques de l'Agence. Elles fournissent au commissaire, au Conseil de direction et à la haute direction de l'Agence des renseignements indépendants et objectifs, des conseils et une assurance quant au bien-fondé du cadre de gestion de l'Agence, quant à l'efficacité, à l'efficience et à la valeur monétaire de ses stratégies, de ses programmes et de ses pratiques.

Initiatives prioritaires

Stratégie de communication

À mesure que l'ARC continue d'évoluer à titre d'agence, elle élaborera et mettra en oeuvre une stratégie de communication qui s'harmonisera à son orientation future. Nous mettrons l'accent sur la position de l'Agence comme fournisseur de services dans toutes les régions du Canada, et nous ferons la promotion de l'ARC comme organisation fiable, innovatrice, efficace et réceptive.

L'ARC maintient un portefeuille de plus de 5 000 formulaires et publications, et elle publie plus de 100 000 pages Web par année. Nous moderniserons notre fonction d'édition afin d'optimiser davantage les ressources, d'améliorer la planification des publications et de fournir une orientation stratégique durable.

Afin d'améliorer la capacité de l'Agence quant à l'échange de renseignements à l'interne et d'accroître l'intégrité de ces renseignements, nous poursuivrons notre projet pluriannuel du renouvellement d'Intranet. Une source unique de renseignements intégrés permettra d'améliorer la capacité de l'Agence à échanger des renseignements à l'interne. En retour, cela appuiera les besoins des employés et les buts de l'Agence.

Gestion de l'Agence

Priorités

- Mettre en oeuvre une nouvelle structure des comités organisationnels
- Utiliser davantage les pouvoirs conférés par la *Loi sur l'ARC*
- Peaufiner davantage la stratégie et le cadre des rapports avec les gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières nations
- Consolider les récents progrès réalisés avec les Premières nations

Le rapport quinquennal de l'Agence du revenu du Canada, déposé devant le Parlement en mai 2005, souligne que l'ARC a réussi à établir le fondement d'un système de régie innovateur et souple. L'ARC doit continuer à élaborer son système de régie et son cadre législatif afin d'exploiter pleinement son statut d'agence.

Initiatives prioritaires

Agence 2010

Nous analyserons les possibilités des pouvoirs que confère la loi à l'Agence et à son Conseil de direction. Cet examen est nécessaire afin d'exploiter entièrement les marges de manoeuvre qui sont inhérentes à l'ARC et d'obtenir un soutien et une souplesse dans les domaines de la planification et de la responsabilisation de la gestion financière, y compris le Cadre de gestion et de responsabilisation (CGR). L'examen préparera aussi l'Agence à servir de nouveaux clients et à poursuivre de nouvelles orientations fonctionnelles.

Nous améliorerons le processus décisionnel stratégique de l'Agence au moyen d'une nouvelle structure de comités organisationnels.

Nous mettrons en place des normes supérieures pour planifier et établir des rapports sur le rendement afin de répondre aux demandes croissantes de responsabilisation et de transparence de la part des clients et des organismes centraux. Les renseignements et les rapports aux provinces seront améliorés, y compris l'établissement de rapports personnalisés afin de répondre à des besoins particuliers. On renforcera les liens entre le Plan d'entreprise, le Rapport annuel, les plans des RH, de la TI et d'investissement de l'ARC et notre système de gestion du rendement.

Le chapitre 2 fournit des renseignements supplémentaires sur Agence 2010 et notre travail à court terme dans ce domaine.

Politique stratégique et capacité d'analyse

L'Agence continuera de bâtir sa politique stratégique et sa capacité d'analyse au cours de la période de planification. Les principales initiatives horizontales internes et externes progresseront, et seront axées sur Agence 2010. L'analyse stratégique, la recherche et la coordination à l'échelle de l'Agence guideront l'évolution de la régie et viendront appuyer la planification intégrée des activités et le processus décisionnel.

- Notre programme de modernisation de la sécurité de la TI accroîtra notre capacité à maintenir l'intégrité et la sécurité des fonds de données électroniques.
- Nous investirons dans des mises à niveau environnementales pour notre Centre de données du chemin Heron afin qu'il puisse continuer à répondre aux besoins opérationnels de l'Agence.
- Le projet de récupérabilité du Centre de données assurera la capacité des fonctions opérationnelles essentielles de poursuivre leurs activités en cas de la perte catastrophique d'un centre de données.
- Le projet d'amélioration des services de réseau améliorera son rendement, sa résilience et son habileté en mettant à niveau l'infrastructure de base afin de répondre aux besoins des clients.
- Les programmes de gestion des données, de renseignements d'entreprise et de l'aide à la décision permettront à l'Agence de créer une vision globale des clients qui vient appuyer les spécialistes de l'Agence et qui offre aussi aux citoyens, aux entreprises et aux clients l'accès à leurs propres renseignements.
- Le Programme d'environnement contrôlé réparti, de concert avec le Programme national de soutien de la TI, misera sur une technologie en évolution en augmentant l'automatisation et le regroupement des services et des produits.
- Le projet d'amélioration à la disponibilité du service créera une infrastructure de la TI plus robuste qui appuiera les systèmes à disponibilité élevée requis par le programme du Gouvernement en direct de l'Agence.
- Un Programme de la qualité, qui utilise les pratiques exemplaires de l'industrie, fournira une structure et des outils pour améliorer le contrôle des principaux processus d'élaboration et des opérations.
- Le plan de gestion des biens viendra appuyer la gestion du cycle de vie de nos biens de la TI.
- Nous continuerons à identifier les fondements à l'appui du libre-service et de l'observation améliorée, au moyen d'une vision d'entreprise des plans de programmes établis en collaboration avec les directions générales des programmes.

Au cours de la dernière décennie, l'ARC a mis l'accent sur la normalisation de la TI, sur une infrastructure commune et sur la réutilisation des composantes de systèmes. Nous partagerons ces forces et aiderons à établir la plate-forme de services du gouvernement du Canada. L'Agence utilisera les services gouvernementaux partagés lorsqu'une analyse de rentabilité le détermine.

L'ARC fournit présentement des Systèmes administratifs d'entreprise (SAE) et des services partagés d'infrastructure de la TI à l'appui de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). Puisque le plan d'activités à long terme de l'Agence n'indique pas qu'elle continuera d'être un fournisseur de services partagés à l'ASFC, nous continuerons à offrir ces services à l'ASFC jusqu'à ce que la transition vers un nouveau fournisseur de service soit terminée.

Affaires publiques

Priorités
• Mettre en oeuvre la première phase de la stratégie de communication de l'ARC
• Poursuivre le projet du renouvellement de l'intranet afin d'améliorer l'échange de données interne de l'Agence
• Moderniser la fonction d'édition

Appuyer l'ARC alors qu'elle se dirige vers Agence 2010, voilà l'orientation principale des activités des Affaires publiques au cours des trois prochaines années. L'ARC a besoin de conseils stratégiques, de services et de produits exécutifs dans un vaste éventail de domaines, y compris les communications, les affaires parlementaires, la gestion des enjeux, les médias électroniques et imprimés et les demandes présentées en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels*. Grâce à une gestion rigoureuse des enjeux, l'Agence sera en mesure de cerner et de traiter les nouveaux enjeux qui pourraient compromettre la confiance des Canadiens à l'égard de son intégrité.

En misant sur notre pouvoir conféré par la loi pour la gestion des biens immobiliers, nous mettrons à profit le partenariat de l'ARC avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour mettre pleinement en oeuvre un modèle d'entreprise d'un système de remboursement fondé sur le marché, et ce, dans le but de répondre aux besoins de l'ARC en matière de biens immobiliers.

Infrastructure des finances et de l'administration

En vue de faire progresser notre engagement à l'égard d'une administration efficace et efficiente, nous améliorerons notre gestion financière au moyen de la mise en oeuvre d'une administration nationale normalisée. Nous améliorerons également le rendement par l'élargissement de nos normes de service internes, ce qui assurera une cohérence, une transparence et une responsabilisation accrues.

Grâce à la prestation de services regroupés, à l'approvisionnement stratégique supplémentaire et à une technologie de commande électronique améliorée, nous maintiendrons et améliorerons la fonction d'approvisionnement de l'Agence, ce qui s'ajoutera aux progrès réalisés depuis la création de l'Agence en 1999, et de surcroît, utilisera pleinement les pouvoirs administratifs conférés par la *Loi sur l'ARC*.

Nous élaborerons un cadre de gestion de projets de l'ARC qui établit une approche disciplinée et commune dans l'ensemble de l'Agence. Nous poursuivrons aussi la formulation et l'adoption d'une politique relative à la gestion du risque de l'ARC. Ces deux initiatives renforceront le processus décisionnel au sein d'un modèle de régie fondé sur des renseignements exacts et fiables et elles maintiendront la confiance dans nos opérations.

Conformément à notre engagement afférent à la protection de notre effectif, de nos biens et des renseignements personnels et de nos clients, nous continuerons à mener des examens d'observation et de surveillance des installations et des systèmes afin d'assurer le maintien et la communication d'un cadre adéquat des politiques. Dans le but d'assurer notre capacité d'effectuer des fonctions opérationnelles essentielles en situation d'urgence, nous maintiendrons et améliorerons notre Programme de gestion des urgences, y compris des améliorations à notre infrastructure de continuité des opérations.

En misant sur nos succès des cinq dernières années, nous terminerons la mise en oeuvre de notre Stratégie de développement durable pour 2004-2007. La stratégie que nous élaborons pour 2007-2010 fera avancer l'intégration du développement durable dans des activités de programme clés, des relations de service et des possibilités de développement d'affaires. Pour en savoir plus à ce sujet, voir « Annexe E – Stratégie de développement durable ».

Technologie de l'information

Priorités

- Renforcer l'infrastructure technique
- Améliorer la prestation des services et des produits
- Modernisation de la sécurité de la technologie de l'information

Un défi important du programme de la TI est de maintenir le bon équilibre des efforts et d'investissement entre les engagements actuels et la création d'une nouvelle capacité pour répondre au contexte opérationnel évolutif d'Agence 2010, tout en composant aussi avec certaines contraintes comme le gouvernement « d'entreprise » et l'environnement technologique en constante évolution, et le besoin de maintenir un effectif compétent et engagé. Nous continuerons d'identifier les possibilités d'accroître les économies, tout en faisant preuve d'habileté dans l'appui des nouveaux défis de l'Agence.

Initiatives prioritaires

Activités principales solides et modernes et accroître les possibilités d'affaires

Nous sommes engagés à renforcer notre infrastructure technique et à améliorer notre prestation de services et de produits au moyen des initiatives suivantes :

des processus de préqualification des candidats au moyen de la mise en oeuvre d'autres initiatives de rationalisation.

Ces initiatives aideront à accroître le pourcentage des employés qui obtiennent des résultats valides sur le plan des compétences, ce qui réduira directement les délais nécessaires pour doter un poste.

Au cours de cette période de planification, nous irons de l'avant avec la rationalisation et la modernisation de notre système de classification des postes. Cela comprend le début de la mise en oeuvre de la nouvelle Norme de classification de l'Agence du groupe des services et des programmes (SP), laquelle réunira seize normes de classification en une pour classer les postes du groupe des SP.

L'application de la technologie en vue de moderniser notre façon de faire des affaires est une priorité des RH. Grâce au ressourcement électronique, les candidats seront en mesure de gérer leurs demandes en ligne. Les gestionnaires pourront accéder aux demandes en ligne, tandis que notre fonction des RH pourra automatiser la présélection des études, de la zone de sélection, de l'heure de la soumission et des préalables linguistiques.

Au cours de la période de planification, nous continuerons d'investir dans la transformation des processus et des systèmes des RH, y compris l'achèvement du Projet de renouvellement de la prestation des services en rémunération et du Système de libre-service des employés et des gestionnaires (LSE/LSG), ce qui permettra de moderniser les principaux processus de rémunération.

Les changements importants à nos programmes des RH au cours des cinq dernières années ont été réalisés en collaboration avec nos syndicats. L'ARC cherche à optimiser davantage les relations syndicales-patronales et le bien-être au travail. À partir de l'Initiative syndicale-patronale, nous oeuvrerons à renforcer les rapports entre la direction et les syndicats, en nous appuyant sur le respect, la compréhension et la collaboration, les conflits étant gérés grâce à l'utilisation d'un règlement des différends non officiel et extrajudiciaire.

Les trois prochaines années verront la réalisation de plusieurs des avantages envisagés pour le nouveau système des RH à mesure que l'ARC continue d'être un chef de file dans la gestion des RH au gouvernement. Nous avons fixé des repères clairs afin de nous guider dans la prochaine phase de notre cheminement.

Finances et administration

Priorités

- Gérance des ressources
- Infrastructure des finances et de l'administration

Pour maintenir la confiance de nos clients dans notre capacité à recouvrer des recettes et livrer des versements, l'ARC doit faire preuve d'une gestion compétente, d'une fonction de contrôleur sûre et de services financiers et administratifs efficients et efficaces.

La *Loi sur l'ARC* confère à l'Agence le pouvoir sur sa politique administrative générale, par exemple la passation de marchés, l'approvisionnement et la gestion de ses biens immobiliers. L'exécution des programmes de l'ARC est appuyée par des politiques et des procédures dans ces secteurs, et par le contrôle de leur pratique et des résultats. Tout cela est essentiel au soutien d'une capacité des activités principales bien définie, moderne et à rendement élevé.

Initiatives prioritaires

Gérance des ressources

Nous renforcerons le cadre de contrôles financiers et d'établissement de rapports afin d'améliorer notre capacité à surveiller les dépenses. Nous offrirons à nos clients l'assurance objective que les contrôles de l'ARC visant le recouvrement des recettes fiscales sont appropriés et qu'ils opèrent de façon efficace. Cette transparence accrue démontrera notre responsabilisation envers nos clients et elle nous permettra de rechercher de nouvelles possibilités d'affaires.

Au cours de la période de planification, nous utiliserons ces changements, assurant ainsi un effectif bien informé et compétent qui permettra à nos directions générales des programmes de maintenir la force de leurs activités principales et de poursuivre de nouvelles possibilités d'affaires. L'excellence de la gestion des RH est l'assise d'une organisation à rendement supérieur.

Principes de dotation de l'ARC	
Impartialité	Le personnel doit se conduire de façon neutre et rester libre de toute influence politique ou bureaucratique. Les décisions en matière de dotation doivent aussi être libres de toute influence politique ou bureaucratique.
Représentativité	La composition de notre effectif reflète le marché du travail disponible.
Compétence	Le personnel possède les qualités nécessaires à un bon rendement dans l'accomplissement du travail.
Équité	Les décisions en matière de dotation doivent être équitables, justes et objectives.
Transparence	Les communications en matière de dotation sont ouvertes, honnêtes, respectueuses, faites en temps opportun et clairement comprises.
Efficience	Les processus de dotation sont planifiés et appliqués en fonction du temps et du coût et liés aux besoins fonctionnels.
Adaptabilité	Les processus de dotation sont souples et répondent à l'évolution de l'environnement et aux besoins particuliers de l'organisation.
Productivité	La bonne marche de l'entreprise est assurée par la nomination d'un nombre suffisant de personnes compétentes.

Initiatives prioritaires

Activités principales solides et modernes et accroître les possibilités d'affaires

Afin d'oeuvrer efficacement dans notre environnement opérationnel en évolution, nous élaborerons et mettrons en oeuvre une stratégie détaillée de l'effectif qui viendra appuyer Agence 2010. Nous miserons sur des activités qui appuient le recrutement et le perfectionnement, le transfert du savoir et le maintien en poste des employés liés aux activités principales et aux possibilités d'affaires. Nous maintiendrons un effectif de direction solide par l'intermédiaire d'une gestion de la relève et d'un investissement soutenu dans les programmes de perfectionnement des cadres. De plus, la stratégie permettra de traiter les répercussions de la prise de contrôle de nouvelles affaires, comme l'intégration des employés du recouvrement de Ressources humaines et développement social (RHDS) à l'ARC.

Notre engagement à l'égard de l'équité en milieu de travail continuera de diriger nos activités et nos stratégies au cours de cette période de planification. En outre, nous mettrons en oeuvre un nouveau plan d'action triennal afférent aux langues officielles afin de respecter nos obligations légales et l'esprit qui influence ces exigences.

Infrastructure des RH

Le cadre de gérance des ressources humaines axée sur les compétences (GRHAC) est la pierre angulaire du système des RH de l'Agence. Nous continuerons à mettre l'accent sur l'intégration de l'approche de la GRHAC dans la planification de l'effectif, le ressourcement et le recrutement, la formation et l'apprentissage, la gestion du rendement et la gestion de carrière. À court terme, nous appuierons les gestionnaires au moyen de l'éducation et des outils dans le but de terminer l'introduction de la phase 1 de l'initiative d'Observation et d'attestation, une méthode d'évaluation des compétences qui permet aux gestionnaires d'évaluer les compétences de leurs employés en observant leur comportement au travail. Nous accélérerons également l'utilisation

Services à l'entreprise (AP7)

Priorités

- Renforcer l'infrastructure de l'ARC au moyen d'une gestion efficace et stratégique des ressources humaines, de procédures rigoureuses sur les plans financier, administratif et du risque et des investissements stratégiques dans les systèmes technologiques
- Mettre au point le système de régie et de responsabilisation de l'ARC en renforçant le Conseil de direction, en mettant en oeuvre une nouvelle structure de comités organisationnels, et en élaborant une stratégie de communication qui positionne l'Agence à l'échelle nationale

Aperçu du programme

Les Services à l'entreprise de l'ARC fournissent et entretiennent l'infrastructure des opérations de l'Agence ainsi que leur orientation stratégique. Les deux sont essentielles à l'exécution des programmes fiscaux et de prestations.

L'activité de programme des Services à l'entreprise comprend sept sous-activités :

- Ressources humaines
- Finances et administration
- Technologie de l'information
- Affaires publiques
- Gestion de l'Agence
- Politique et affaires intergouvernementales
- Vérification et évaluation de l'entreprise

Bien que chacune des sous-activités joue un rôle distinct à l'ARC, elles sont toutes étroitement liées. Ensemble, elles forment le cadre qui appuie et relie les activités d'exécution des programmes de l'ARC. Par exemple, notre Programme d'observation est exécuté par un personnel bien formé (Ressources humaines) qui utilise des systèmes automatisés (Technologie de l'information) de la façon la plus efficiente possible (Finances et administration).

Approche du programme

Les sept sous-activités adoptent une approche commune afin d'offrir à moindre coût un avantage maximal à l'Agence. Ensemble, les Services à l'entreprise de l'ARC permettent aux Programmes fiscaux et de prestations d'être efficaces et efficients.

Pour la période que couvre ce rapport, l'activité de programme des Services à l'entreprise se focalisera sur l'amélioration à l'infrastructure de l'Agence et l'ajout à nos systèmes de régie et de responsabilisation.

L'infrastructure de l'Agence – l'effectif qui est notre force principale, les immeubles qui l'accueille ainsi que les outils et les systèmes qui facilitent le travail – constitue la base de notre succès dans la prestation de services aux Canadiens. Les améliorations à l'infrastructure permettent de maintenir les activités principales de l'Agence et de faire progresser les possibilités d'affaires.

Au fur et à mesure que nous mettrons Agence 2010 en oeuvre, nous focaliserons sur nos pouvoirs conférés par la loi pour fournir aux Canadiens des services fiscaux et de prestations pour le compte de tous les ordres de gouvernement. Le résultat sera non seulement une efficience supérieure sur le plan des opérations gouvernementales, mais une meilleure responsabilisation à l'égard des Canadiens au moyen d'un modèle de régie ouvert et transparent.

Ressources humaines

Priorités

- Les RH appuient les activités principales et la création d'activités futures
- L'infrastructure des RH

À titre d'agence, l'ARC est responsable de son propre système des RH. Au cours des cinq années depuis la création de l'Agence, nous avons révisé notre infrastructure des RH et mis en oeuvre des politiques, des procédures, des systèmes et des structures qui appuient directement la réalisation des résultats opérationnels de l'ARC.

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Maintenir ou accroître les niveaux de satisfaction des bénéficiaires de prestations	Satisfaction des bénéficiaires à l'égard des prestations :	• Maintenir le niveau enregistré au moment du sondage auprès des personnes qui font une première demande de PFCE
	• délai de traitement de la demande	• 75 %
Maintenir un niveau élevé d'observation générale	• Pourcentage des bénéficiaires de la PFCE qui reçoivent le montant exact de prestations dans l'échantillon aléatoire (échantillon de mesure des prestations)	• 95 % ou plus
	• Pourcentage des comptes de PFCE examinés	• 5 %
	• Pourcentage des examens ciblés de la PFCE qui ont donné lieu à un rajustement	• 50 %
	• Valeur monétaire des rajustements nets consécutifs à une validation qui ont entraîné une récupération de prestations ou avantagé le bénéficiaire	• À déterminer
Croissance des programmes et services administrés pour les provinces, les territoires et d'autres ministères fédéraux afin de réduire le double emploi à l'échelle de tous les ordres de gouvernement et de réduire les coûts généraux de l'exécution des programmes	• Nombre de programmes et de services administrés pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères	• Maintenir nos partenariats et les étendre là où c'est possible de le faire

[1] L'objectif est maintenant fixé à 75 %, modifié de 80 % ; il est tout de même conforme avec notre stratégie d'offrir des services en direct accrus, et reflète les ressources disponibles pour cette charge de travail.

Mesures – Programmes de prestations

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Les bénéficiaires des prestations reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles		
Maintenir une forte connaissance du programme et un taux élevé de participation au moyen d'outils de communication efficaces	• Le taux de participation à la PFCE peut être mesuré tous les cinq ans seulement	• 95 %
	• L'éventail des produits de communication (publications, sensibilisation, programmes communautaires bénévoles)	• Mettre en oeuvre une nouvelle stratégie de communication d'ici mars 2007
Maintenir ou augmenter les niveaux de satisfaction des bénéficiaires de prestations	Évaluation des produits par les bénéficiaires de prestations :	• Maintenir le niveau enregistré au moment du sondage auprès des personnes qui font une première demande de PFCE
	• instructions sur la demande faciles à comprendre	• 90 %
	• renseignements reçus au cours du processus de demande	• 90 %
	• service obtenu au cours du processus de demande	• 90 %
Atteindre les normes de service et les objectifs de rendement interne	Normes de service	• Voir « Annexe D – Normes de service »
	Objectifs de rendement interne :	
	• accessibilité des demandeurs par téléphone	• 75 % pour la PFCE[1]
	• niveau de service téléphonique	• Le crédit pour la TPS/TVH est actuellement à l'étude
Augmenter l'utilisation des options de libre-service	Éventail des options de libre-service	• Améliorations à Mon dossier
	Taux de participation :	• Tendance à la hausse
	• changements d'adresse en ligne	
	• visites à la page Web sur les Prestations pour enfants et famille	
	• Prestations spéciales pour enfants sur le Web	
La détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts		
Atteindre ou dépasser les normes de service et les objectifs de rendement interne pour le traitement rapide et exact des paiements de prestations, des demandes et des rajustements d'entretien du compte	Normes de service	• Voir « Annexe D – Normes de service »
	Objectifs de rendement interne	
	Rapidité du traitement :	
	• paiements de prestations	• 99 %
	Exactitude du traitement :	
	• paiements de prestations, demandes, rajustements d'entretien des comptes	• 98 %
	• dette payée en trop de la PFCE en proportion des paiements émis	• 0,4 % ou moins

Priorités du programme	Produits livrables	Dates
• Mettre en oeuvre une stratégie de communication pour les Programmes de prestations	• Mettre la stratégie de communication en oeuvre	• Mars 2007
	• Placer des encarts dans les envois de paiements de prestations destinés aux bénéficiaires actuels afin de renforcer les obligations du programme	• Tous les mois de juillet
	• Élaborer du matériel afin de promouvoir la participation aux prestations parmi les bénéficiaires éventuels	• Continu
• Continuer à peaufiner la stratégie nouvellement élaborée pour les programmes d'observation qui s'appuie sur l'éducation, l'observation facilitée et une présence crédible en matière d'exécution	• Mettre en oeuvre les recommandations (si possible) de la Stratégie en matière d'observation	• Continu
	• Fournir une valeur monétaire des rajustements de validation	• Début dans le Rapport annuel 2005-2006
	• Mettre en oeuvre des projets pilotes sur l'intégrité des données et analyser les résultats	• 2006-2007
• Accroître les possibilités d'affaires en collaboration avec les clients		
• Élargir le projet de vérification du revenu afin d'échanger les données dans le cadre d'autres programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux	• Mettre au point la stratégie de marketing	• 2006-2007
	• Inscrire d'autres programmes de vérification du revenu (si cela est possible)	• Continu
• Collaborer avec d'autres gouvernements en vue de négocier l'échange de renseignements sur l'état civil	• Entreprendre des projets pilotes avec deux compétences afin d'élargir l'échange de renseignements sur l'état civil et de présenter un rapport sur la faisabilité d'ajouter au projet d'autres clients	• 2006-2007
• Entreprendre des projets pilotes avec Service Canada afin d'établir la façon dont les besoins d'information communs peuvent le mieux être rassemblés et acheminés	• Faire état des résultats	• 2006-2007
• Automatiser et simplifier l'échange de données avec Ressources humaines et développement social (RHDS) pour la Sécurité de la vieillesse (SV) et le Supplément de revenu garanti	• Élargir l'échange de renseignements autorisés sur les bénéficiaires de prestations au moyen de la méthode du FTP de façon à inclure la récupération de l'impôt de la SV et la récupération de l'impôt de la SV pour les non-résidents	• Continu

demandes de renseignements particuliers liés aux prestations, ni n'accepteront des versements pour l'ARC.

Automatiser et simplifier la SV et le SRG : Nous collaborerons avec Ressources humaines et développement social afin d'examiner l'expansion de l'échange de renseignements autorisés sur le bénéficiaire grâce à la méthode du FTP de façon à inclure l'impôt de récupération de la Sécurité de vieillesse (SV) et l'impôt de récupération de la SV pour non-résidents.

Mesures des résultats stratégiques – Programmes de prestations

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Les versements de prestations sont effectués à temps	• Rapidité du traitement des paiements de prestations	• 99 %
Les versements de prestations sont exacts	• Exactitude du traitement des paiements de prestations	• 98 %
	• Pourcentage des clients de la PFCE qui reçoivent un versement approprié	• 95 % ou plus
Les provinces et territoires et d'autres ministères fédéraux se fient à l'ARC à titre de fournisseur privilégié de services	• Nombre de programmes et de services administrés	• Croissance, si cela est possible

Produits livrables – Programmes de prestations

Priorités du programme	Produits livrables	Dates
• Élaborer une norme de service téléphonique pour la Prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE)	• Mettre en oeuvre une norme des niveaux de service de la PFCE	• 2006-2007
• Déterminer la faisabilité des demandes de prestations en ligne par l'intermédiaire de Mon dossier	• Établir la faisabilité des demandes de prestations en ligne	• 2006-2007
• Élaborer une stratégie de modernisation du système IDENT	• Évaluer l'état actuel de la technologie IDENT et faire des recommandations quant à sa capacité future	• Mars 2007
• Entreprendre la mise en oeuvre pluriannuelle des recommandations de l'Initiative sur les mesures fiscales pour les personnes handicapées (IMFPH)	• Mettre en oeuvre les recommandations de l'IMFPH	• Période pluriannuelle

L'ARC s'efforce, non seulement d'obtenir l'engagement complet de nos organisations clients, mais de plus, nous intégrons nos efforts aux leurs. Nous consultons régulièrement nos nombreuses organisations clientes, nos intervenants et nos organismes externes. Nous créerons une capacité pour promouvoir nos services aux provinces, aux territoires et aux municipalités. Nous poursuivrons des possibilités d'élargir nos opérations et nous offrirons davantage de programmes et de services aux clients. Notre objectif vise à réduire les frais d'administration généraux du gouvernement pour les contribuables en simplifiant l'administration et en éliminant le double emploi, en limitant le fardeau d'observation et en offrant un service de qualité supérieure.

Priorité du nouveau Budget 2006 – Exécution de nouveaux programmes : L'ARC travaillera étroitement avec Ressources humaines et Développement social (RHDS) pour fournir la Prestation universelle pour la garde d'enfants (PUGE). La PUGE est une nouvelle prestation de 100 $ par mois payée pour les enfants de moins de 6 ans. Il s'agit d'un de deux éléments du Plan de la prestation universelle pour la garde d'enfants de RHDS.

Élargir les services de validation du revenu : En vertu du Programme de validation du revenu, le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et territoriaux échangent des données au moyen de la méthode du protocole de transfert de fichiers (FTP). Le FTP permet à l'ARC de communiquer des données restreintes sur les contribuables, avec leur consentement, par un échange en ligne, protégé et bidirectionnel. Cette méthode simplifie l'administration des programmes fondés sur un examen du revenu et destinés aux bénéficiaires. Les échanges de données de quinze programmes provinciaux sont en production et sept autres sont mis à l'essai. Des négociations sont en cours afin d'inscrire 10 autres programmes.

Partenariats du Programme de validation du revenu – en production au moyen de la méthode du FTP

- *Ministry of Learning* de l'Alberta (Programmes d'aide aux étudiants)

Partenariats du Programme de validation du revenu – en production au moyen de la méthode du FTP

- *Ministry of Seniors* de l'Alberta (Programme de prestations aux aînés)
- *Ministry of Health and Wellness* de l'Alberta (*Premium Subsidy Program*)
- *Ministry of Human Resources and Employment* de l'Alberta (*Child Health Program, Adult Health Program*)
- *Ministry of Health Services* de la Colombie-Britannique (*Medical Premium Program, Home and Community Care Program, Pharmacare Program*)
- *Ministry of Human Resources* de la Colombie-Britannique (*Employment and Assistance Programs*)
- Office d'accréditation des pêcheurs professionnels de Terre-Neuve-et-Labrador (*Professional Fish Harvesters Certification Program*)
- *Ministry of Human Resources and Employment* de Terre-Neuve-et-Labrador (*Income Security Program*)
- Ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario (Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario)
- *Saskatchewan Learning (Saskatchewan-Canada Integrated Student Loans Program)*
- *Ministry of Health* de la Saskatchewan (*Special Support Program, Income-Tested Resident Charge Program)*

Nouvelles voies pour l'échange de données sur l'état civil : Nous collaborerons avec d'autres gouvernements en vue de négocier l'échange de données sur l'état civil; le but est d'alléger les obligations en matière de déclaration des bénéficiaires de prestations et de réduire les frais généraux. Nous mènerons des projets pilotes avec deux compétences afin d'établir la faisabilité d'ajouter des clients additionnels.

Accès à guichet unique à Service Canada : Nous travaillerons avec Service Canada, y compris les projets pilotes, afin d'établir la façon dont les besoins communs d'information peuvent être rassemblés et acheminés. Cependant, les agents de Service Canada ne traiteront pas des renseignements de prestations propres à un compte, ni ne répondront au nom de l'ARC aux

de présenter une demande en direct pour la PFCE et d'inscrire leurs enfants au crédit pour la TPS/TVH.

Modernisation du système : Nous traitons des millions de versements chaque année afférents à la PFCE et du crédit pour la TPS/TVH, y compris ceux versés dans le cadre des programmes provinciaux et territoriaux de prestations et de crédits semblables. Nous les distribuons pratiquement tous en temps opportun et avec exactitude. La refonte des systèmes de base solides qui maintiennent ces services de haute qualité constitue un effort pluriannuel. Nous élaborons une stratégie de modernisation pour les déclarations de renseignements des particuliers (déclarations T1) de notre système d'identification (IDENT) afin de prévoir les besoins futurs en matière de capacité. On évaluera par la suite d'autres systèmes de base.

Initiative des mesures fiscales pour les personnes handicapées : En vertu de l'Initiative des mesures fiscales pour les personnes handicapées, nous commençons à mettre en oeuvre les recommandations administratives présentées dans le rapport de décembre 2004 – Une fiscalité équitable pour les personnes handicapées. Parallèlement à l'adoption possible de modifications législatives, la mise en oeuvre des recommandations (si cela est possible) facilitera les efforts que nous déployons afin de veiller à ce que les personnes handicapées soient traitées d'une manière juste et équitable.

Activités de sensibilisation ciblées : Nous élaborerons et mettrons en oeuvre une stratégie de communication qui abordera tous nos programmes de prestations. Cela nous permettra de maintenir des taux élevés d'inscription, de promouvoir les taux de participation parmi les bénéficiaires éventuels et d'accroître la connaissance des critères d'admissibilité et des obligations chez les bénéficiaires actuels.

Nous entretiendrons nos rapports actuels avec Citoyenneté et Immigration Canada. Nous chercherons également de nouvelles occasions de communiquer des renseignements sur les programmes de prestations aux bénéficiaires actuels et éventuels (p. ex. des signets insérés dans les trousses pour nouveaux parents de la Fondation de la famille en croissance). Des encarts joints aux envois des versements des prestations aux bénéficiaires actuels mettront en évidence les obligations découlant du programme, et des documents seront élaborés afin de promouvoir l'inscription aux prestations parmi les bénéficiaires éventuels.

Stratégie d'observation : Nous continuerons de peaufiner notre nouvelle stratégie d'observation des Programmes de prestations, en y incluant les trois buts suivants :

- informer et éduquer les bénéficiaires actuels et éventuels;
- faciliter l'observation des lois du programme afin que seules les personnes admissibles reçoivent des prestations;
- avoir une présence crédible en matière d'exécution.

Nous élaborerons davantage nos techniques de validation et de contrôle ainsi que nos outils de surveillance afin de mieux sélectionner les comptes aux fins d'examen et de maintenir l'observation en général.

Nous perfectionnerons notre système de gestion des cas pour donner une valeur monétaire aux rajustements que nous produisons. Cela nous permettra de mesurer les répercussions de nos programmes de validation.

Améliorer l'intégrité des données : Au moyen de projets pilotes, nous évaluerons et mettrons en oeuvre des pratiques pour améliorer l'intégrité des données utilisées pour évaluer et mesurer l'inobservation.

Accroître les possibilités d'affaires

Les initiatives associées au maintien d'une activité principale solide montrent la façon dont nous prévoyons améliorer l'exécution du programme, tout en nous assurant que les bonnes prestations sont versées seulement aux bonnes personnes. En outre, en améliorant notre infrastructure de distribution des prestations, notre plate-forme devient plus recherchée par les provinces, les territoires et les autres ministères.

Programmes de prestations continus administrés par l'ARC pour le compte des provinces et territoires

- Crédit pour la taxe de vente harmonisée de Terre-Neuve
- Prestation aux aînés de Terre-Neuve-et-Labrador
- Supplément à la nutrition mères-bébés de Terre-Neuve-et-Labrador

Approche du programme

Les Programmes de prestations jouent un rôle prépondérant dans l'initiative du gouvernement, Service aux Canadiens. Notre résultat stratégique fait en sorte que les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.

L'administration des Programmes de prestations se divise en deux sous-activités :

- Services à la clientèle – Programmes de prestations[1]
  - Fournir aux bénéficiaires des prestations les outils, l'aide et les renseignements nécessaires en maintenant des services de haute qualité au téléphone et par la voie du libre-service.
- Administration des Programmes de prestations
  - Maintenir un rendement solide dans la distribution, au moment opportun, de 70 millions de versements de prestations exacts en vertu de programmes provinciaux et territoriaux.
  - Maintenir des taux élevés d'inscription aux programmes et sensibiliser davantage le public sur son admissibilité.
  - Veiller à ce que seules les personnes admissibles reçoivent des prestations.
  - Utiliser notre technologie unique et notre infrastructure de paiement des prestations pour offrir de nouveaux programmes et services pour le compte d'un vaste éventail de clients.

[1] sera nommée Demandes de renseignements relatives aux prestations

Initiatives prioritaires

Activités principales solides et modernes – Services à la clientèle – Programmes de prestations

Établir des normes de service téléphonique et des objectifs de rendement interne : Les services téléphoniques de personne à personne demeurent essentiels pour beaucoup de bénéficiaires de prestations, plus particulièrement ceux à faible revenu qui n'ont peut-être pas accès à Internet. Nous mettrons en oeuvre une norme de service téléphonique pour la PFCE. Nous établirons un nouvel objectif de rendement interne pour le crédit de la TPS/TVH après avoir compilé et analysé suffisamment de données du réseau sans frais mis en oeuvre en juin 2004.

Activités principales solides et modernes – Administration des Programmes de prestations

Élargir les services de Mon dossier : Bien que le téléphone soit la méthode de communication privilégiée par bon nombre de nos bénéficiaires de prestations, notre stratégie d'accessibilité prévoit, en outre, de réduire la nécessité des bénéficiaires de téléphoner en promouvant davantage l'utilisation de la technologie, ce qui contribue à accroître leurs aptitudes et à contrôler nos coûts. Nous veillerons à ce que nos bénéficiaires aient facilement accès aux renseignements importants durant les périodes de pointe des demandes par téléphone, soit autour des dates de versements mensuels de la PFCE et de versements trimestriels du crédit pour la TPS/TVH. Notre site Web Prestations pour enfants et familles fournit des réponses à des questions courantes sur les prestations. Le service de Versement des prestations en direct, qui fait partie de Mon dossier, offre aux clients un point d'accès unique et commode aux renseignements sur leurs comptes de prestations. Nous étudions la possibilité d'offrir de nouvelles options de service. Par exemple, nous évaluerons la faisabilité de permettre aux parents

Programmes de prestations (AP6)

(en milliers de dollars)	Prévues 2006-2007	Prévues 2007-2008	Prévues 2008-2009
Budget principal des dépenses budgétaires – brut (voir Tableau financier 1)	321 446	326 179	332 747

Priorités du programme

- Élaborer une norme de service téléphonique pour la Prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE)
- Déterminer la faisabilité des demandes de prestations en ligne par l'intermédiaire de Mon dossier
- Élaborer une stratégie de modernisation du système IDENT
- Entreprendre la mise en oeuvre pluriannuelle des recommandations de l'Initiative sur les mesures fiscales pour les personnes handicapées
- Mettre en oeuvre une stratégie de communication pour les Programmes de prestations
- Continuer à peaufiner la stratégie nouvellement élaborée pour les programmes d'observation qui s'appuie sur l'éducation, l'observation facilitée et une présence crédible en matière d'exécution
- Accroître les possibilités d'affaires en collaboration avec les clients

Aperçu du programme

L'activité des Programmes de prestations vient appuyer les efforts des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux de venir en aide aux personnes handicapées, aux familles, aux enfants et aux foyers à faible ou à moyen revenu, et à réduire la pauvreté chez les enfants. Nous fournissons aux Canadiens des prestations fondées sur le revenu, des crédits et d'autres services qui concourent directement à leur bien-être économique et social. Nous administrons les quatre programmes fédéraux continus suivants :

- la PFCE
- le crédit pour la taxe sur les produits et services et la taxe de vente harmonisée (TPS/TVH)
- les Prestations spéciales pour enfants
- le crédit d'impôt pour personnes handicapées

En outre, nous administrons 17 programmes de prestations continus pour le compte des provinces et des territoires. Nous exécutons également des programmes de versements uniques pour les provinces et le gouvernement du Canada – récemment, la Remise 2005 sur les ressources de l'Alberta et la Prestation pour les coûts de l'énergie du gouvernement fédéral. Nous fournissons également des renseignements comme l'autorise la loi aux clients fédéraux, provinciaux et territoriaux, afin d'appuyer l'administration de leurs programmes de prestations et d'autres programmes fondés sur le revenu.

Programmes de prestations continus administrés par l'ARC pour le compte des provinces et territoires

- Prestations familiales de la Colombie-Britannique
- Prestation au revenu gagné de la C.-B.
- Crédit d'impôt à l'emploi familial de l'Alberta
- Prestations pour enfants de la Saskatchewan
- Crédit pour la taxe de vente de la Saskatchewan
- Prestation pour enfants du Yukon
- Prestation pour enfants des Territoires du Nord-Ouest
- Territoires du Nord-Ouest – Supplément pour travailleurs territoriaux
- Prestation pour enfants du Nunavut
- Supplément pour travailleurs territoriaux du Nunavut
- Prestation fiscale pour enfants du Nouveau-Brunswick
- Supplément du revenu gagné du Nouveau-Brunswick
- Prestation pour enfants de la Nouvelle-Écosse
- Prestation pour enfants de Terre-Neuve-et-Labrador

Mesures – Appels

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Les contribuables obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées		
Atteindre notre norme de service établie	• Norme de service	• Voir « Annexe D – Normes de service »
Maintenir de hauts niveaux de transparence, d'uniformité et d'exactitude	• Niveaux de transparence, d'uniformité et d'exactitude	• Objectifs de 90 % et de 100 % conformément au Programme d'assurance de la qualité
Les décisions contestées sont réglées dans des délais convenables	• Nombre de jours ouvrables pour terminer un dossier	• Objectifs en cours d'élaboration
	• Âge moyen de l'inventaire traitable	• Tendance neutre ou à la baisse

Accroître les possibilités d'affaires

Les initiatives associées au maintien d'une activité principale solide indiquent comment nous prévoyons améliorer l'exécution des programmes destinés aux contribuables. Par surcroît, ces améliorations à notre infrastructure des Appels rendront l'utilisation de notre plate-forme plus recherchée pour les provinces, les territoires et les autres clients. Nous continuerons d'étudier les pratiques exemplaires d'autres administrations fiscales.

Produits livrables – Appels

Priorités du programme	Produits livrables	Dates
• Examiner l'exécution du programme des Appels dans les bureaux locaux	• Terminer le projet pilote à Sudbury afin d'améliorer la gestion de la charge de travail	• En décembre 2006, moment où la décision sera prise quant à la mise en oeuvre
	• Créer des centres d'expertise pour le programme des dossiers importants des Appels	• Mars 2008
	• Mettre au point notre étude de l'infrastructure	• Mars 2008
• Améliorer la gestion de programme du RPC et de l'AE	• Préciser les rôles de nos agents des Appels du RPC et de l'AE par rapport aux rôles des agents des décisions afin d'éliminer les domaines où il pourrait y avoir la duplication des efforts	• Mars 2008
	• Effectuer une analyse qui déterminera les besoins réels en ressources de la charge de travail du RPC et de l'AE	• Mars 2008
• Élargir l'accès en ligne au processus de recours pour les contribuables constitués en société	• Élargir l'accessibilité à nos processus de recours pour les contribuables constitués en société en améliorant les options de Mon dossier	• Septembre 2008
• Intégrer la gestion du risque des Appels au cadre de travail général de l'ARC et en partenariat avec d'autres clients	• La gestion du risque par le personnel de première ligne sera renouvelée et nous y mettrons de nouveau l'accent afin de nous assurer que tous les risques sont cernés le plus tôt possible dans le processus	• Mars 2007
• Faciliter la saisie de données et les rapports des programmes sur les montants remis en vertu des dispositions en matière d'équité	• Améliorer la capacité du système afin de faciliter la saisie de données et les rapports des programmes sur les montants remis en vertu des dispositions en matière d'équité	• Mars 2008

- Améliorer la gestion du risque des questions liées à des différends et à des litiges.
- Continuer à être le centre d'expertise de l'ARC à l'égard de toutes les questions qui concernent les dispositions en matière d'équité.

Initiatives prioritaires

Activités principales solides et modernes

Vision des Appels : Nous croyons que la création de centres d'expertise veillera à ce que nous ayons les bonnes personnes aux bons endroits et au bon moment. L'étude continue de notre infrastructure nous aidera à améliorer la qualité et la rapidité de l'exécution de nos programmes, tout particulièrement le Programme des dossiers importants des Appels.

Nous achèverons le projet pilote lancé au Centre fiscal de Sudbury qui améliorera la gestion de la charge de travail, l'identification du risque et notre capacité de régler rapidement des dossiers moins complexes tout en améliorant notre rapidité d'exécution globale.

Régime de pensions du Canada et programme d'assurance-emploi : Nous traiterons les pratiques non efficientes du processus de recours du RPC et de l'AE, notées dans le rapport de 2004 de la vérificatrice générale, et ciblerons des secteurs à améliorer. À ces fins, nous continuerons notre examen du programme avec nos partenaires, y compris l'activité de programme de l'Observation en matière de production de déclaration et de versement, Ressources humaines et développement social (RHDS) et le ministère de la Justice.

À court terme, nous assumerons de manière plus soutenue notre responsabilité avec RHDS et préciserons les rôles de nos agents des Appels du RPC et de l'AE et ceux des agents de décisions afin d'éliminer la duplication des efforts. De plus, nous mènerons une analyse afin de déterminer les besoins en ressources réels pour ce programme.

Gouvernement en direct : Nous irons de l'avant avec nos initiatives de Gouvernement en direct afin d'appuyer l'approche globale de l'Agence au sein du programme gouvernemental. Nous continuerons de rendre nos programmes des Appels plus accessibles par l'intermédiaire du portail Mon dossier; ceci facilitera le processus de recours lorsque les contribuables constitués en société s'opposent à une cotisation ou à une détermination.

Avec l'augmentation globale de la transmission électronique des déclarations, nous réaliserons des économies dans l'administration de nos procédures de règlement des différends. De plus, ces économies supplémentaires nous permettront d'accepter des charges de travail additionnelles afférentes à différents processus d'appels, et ce, au fur et à mesure que l'Agence augmente sa clientèle.

Intégration de la gestion du risque : Nous irons au-delà de la gestion du risque des dossiers des particuliers afin d'intégrer la gestion du risque des Appels dans le cadre général de l'ARC et celui de nos clients d'autres ministères. Les risques seront gérés au moyen d'une approche gouvernementale globale, en assurant une responsabilisation horizontale.

Dans le but d'identifier les risques dès que possible, nous nous focaliserons à nouveau sur la gestion du risque par l'intermédiaire de notre personnel de première ligne.

Rapports sur les dispositions en matière d'équité : Dans l'ensemble de l'ARC, nous continuerons de contrôler et d'assurer la qualité du programme afin d'exécuter uniformément les dispositions en matière d'équité. La confiance du public dans l'Agence sera renforcée à mesure que l'équité est gérée de façon uniforme dans tous les programmes de l'ARC.

Plus particulièrement, nous améliorerons la capacité du système afin de faciliter la saisie de données et les rapports du programme sur les montants remis en vertu des dispositions en matière d'équité.

Appels (AP5)

(en milliers de dollars)	Prévues 2006-2007	Prévues 2007-2008	Prévues 2008-2009
Budget principal des dépenses budgétaires – brut (voir Tableau financier 1)	137 121	136 158	136 047

Priorités du programme

- Examiner le programme des Appels dans les bureaux locaux
- Élargir l'accès en ligne au processus de recours pour les contribuables constitués en société
- Intégrer la gestion du risque des Appels au cadre général de l'ARC et des autres clients
- Faciliter la saisie de données et les rapports sur le programme pour les montants remis en vertu des dispositions en matière d'équité

Aperçu du programme

L'activité de programme des Appels règle les différends entre l'ARC et les contribuables en menant des examens équitables et impartiaux des décisions de l'Agence, et en aidant le ministère de la Justice dans le cadre des appels interjetés devant les tribunaux. Cette activité de programme est responsable d'examiner les décisions contestées par les clients dans les secteurs suivants :

- l'impôt sur le revenu
- la TPS/TVH
- la taxe d'accise
- le droit à pension d'un emploi dans le cadre du Régime de pensions du Canada (RPC)
- l'assurabilité d'un emploi dans le cadre de l'assurance-emploi (AE)

Les Appels ont de plus la responsabilité de l'Initiative en matière d'équité de l'ARC, laquelle permet l'application des dispositions législatives visant à annuler les intérêts et les pénalités, ou à y renoncer, lorsque les contribuables se voient dans l'impossibilité de se conformer aux lois fiscales en raison de circonstances indépendantes de leur volonté.

Approche du programme

Notre objectif vise que les Canadiens continuent de recevoir un examen impartial et réceptif des décisions contestées. Comme nous le soulignons dans Agence 2010, nous croyons qu'un processus de règlement des différents impartial et réceptif favorise la confiance dans l'intégrité du régime fiscal du Canada et que, en retour, cela aide à promouvoir l'observation.

Au cours de la période de planification, nous améliorerons les renseignements d'entreprise de l'ARC qui se rapportent à nos procédures de règlement des différends et notre réponse aux contestations judiciaires. Pour ce faire, nous collaborerons étroitement avec nos partenaires dans le domaine (p. ex. par l'intermédiaire de nos comités régionaux du risque) et d'autres ministères (p. ex. les Services du droit fiscal de Justice Canada et Finances Canada). Nous visons ainsi à atteindre un processus des appels davantage coordonné.

Nous assurerons également un milieu de travail positif, professionnel, respectueux et collaborateur qui met l'accent sur la prestation de services de façon intègre, de même qu'un milieu où les conflits sont gérés de façon positive et productive. Nous promouverons cet environnement au moyen du leadership, d'une dotation appropriée et de la gestion de conflits. Nous mettrons l'accent sur une planification pluriannuelle des ressources humaines à mesure que nous nous préparons au changement vers la planification et l'affectation des ressources pluriannuelles en 2006-2007.

Notre approche du programme comprend un certain nombre de mesures :

- Réviser les opérations de nos activités principales et les renforcer en améliorant l'accessibilité, la transparence, la cohérence et la rapidité du règlement des différends.

Priorités du programme	Produits livrables	Dates
• Continuer les initiatives dans les domaines de la recherche, de l'infrastructure et des ressources humaines pour renforcer les activités principales	• Mettre les projets pilotes du SISIE en oeuvre (plan de transformation des activités, stratégie des ressources humaines, exigences opérationnelles détaillées et infrastructure de la TI)	• Débutant en 2006-2007
	• Établir une stratégie sur l'effectif visant à recruter et à perfectionner de nouveaux employés et à maintenir en poste notre effectif spécialisé	• Continu
	• Accroître l'intégration des facteurs du risque provinciaux dans les systèmes d'évaluation du risque	• Continu

Mesures – Observation en matière de déclaration

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Les cas d'inobservation en matière de déclaration sont repérés et des mesures sont prises à leur égard		
Atteindre nos normes de service et nos objectifs de rendement interne	Normes de services pour la RS&DE et crédits d'impôt pour la production de films et de vidéos	• Voir « Annexe D – Normes de service »
	Objectifs de rendement interne :	
	• nombre de contribuables vérifiés	• 100 % par rapport au plan
	• activités de sensibilisation exécutées	• 100 % par rapport au plan
Évaluation efficace du risque et détection des cas d'inobservation	• Résultats des examens aléatoires par rapport aux examens ciblés (programme de vérification de base)	• Les résultats des examens ciblés dépassent ceux des examens aléatoires
	• Pourcentage des examens axés sur le risque entraînant le repérage de l'inobservation	• Tendance à la hausse
	• Résultats des poursuites	
	• Répercussions fiscales des activités d'observation	
Le Programme de divulgation volontaire est géré de façon uniforme	• Les cas du PDV sont validés à la suite d'une examen aux fins de l'assurance de la qualité	• 90 %

Produits livrables – Observation en matière de déclaration

Priorités du programme	Produits livrables	Dates
• Traiter la planification fiscale de plus en plus sophistiquée en effectuant plus de recherche et d'analyse, en offrant un plus grand nombre d'outils de renseignements d'entreprise aux vérificateurs et en offrant plus d'information aux contribuables sur les stratagèmes de planification fiscale de plus en plus sophistiquée	• Accroître la vérification et l'exécution en ce qui a trait à l'utilisation abusive des paradis fiscaux internationaux	• Le 31 mars 2008
	• Effectuer des études dans dix secteurs de recherche, analyser les résultats sur la planification fiscale internationale de plus en plus sophistiquée et présenter des rapports à ce sujet	• En 2006
	• Sur le site Internet de l'ARC, alerter les contribuables au sujet des stratagèmes de planification fiscale de plus en plus sophistiquée	• En 2006
• Poursuivre les activités d'observation dans le domaine de l'économie clandestine en appliquant des recommandations présentées par des projets pilotes d'équipes intégrées d'application des règles, et en élaborant des produits de communication visant à éduquer les entreprises quant à leurs responsabilités	• Établir des partenariats afin de générer plus d'information provenant de tiers pour déceler l'activité de l'économie clandestine	• Juin 2007
	• Élargir notre gamme de produits de communication (brochures, dépliants, expositions, site Web) afin de rappeler aux Canadiens les risques liés à la participation à l'économie clandestine et d'informer les entreprises de leur responsabilité à l'égard d'une tenue de livres et de registres adéquats	• Le 31 mars 2007 et continu
• Mettre à jour les approches stratégiques nationales dans le but de lutter contre l'inobservation et la fraude en matière de TPS/TVH	• Restructurer le programme des Équipes d'analyse du risque élevé de la TPS/TVH	• Mars 2007
	• Améliorer les méthodes de lutte contre l'inobservation et la fraude en matière de TPS/TVH au moyen de l'application des résultats des projets pilotes	• Le 31 mars 2007 (les résultats des projets pilotes seront obtenus en 2006)
• Améliorer la gestion globale du Programme de divulgation volontaire (PDV)	• Redéfinir les buts du programme et les critères de mesure du rendement pour le Programme de divulgation volontaire	• Mars 2008
	• Réviser les politiques et les lignes directrices afférents au PDV	• Mars 2008
	• Intégrer pleinement le Programme de divulgation volontaire aux activités d'observation de l'ARC	• Mars 2008

projets pilotes qui seront achevés en 2006-2007. Les études nous permettront d'améliorer nos procédures d'évaluation du risque.
- Utiliser les indices fournis par des informateurs et des partenariats avec les organismes d'exécution de la loi.

Programme de divulgation volontaire : Pour améliorer la gestion globale de ce programme, nous redéfinirons ses buts et ses critères de mesure du rendement, nous réviserons ses politiques et lignes directrices pour améliorer son uniformité dans les régions et nous nous assurerons qu'il est pleinement intégré aux activités d'observation de l'ARC.

Renforcer la capacité : À mesure que de nouvelles responsabilités et qu'une augmentation de la complexité des activités augmenteront le travail de l'ARC, nous devons être en mesure de traiter un volume de travail plus élevé et de composer avec des dossiers plus exigeants. En apportant beaucoup d'améliorations à notre capacité de base, nous seront en mesure d'appuyer ces buts. Nous accroîtrons notre capacité en matière d'élaboration de politiques et de recherche; il s'agit-là de deux éléments essentiels à notre stratégie en matière d'observation. Nous remplacerons les anciens systèmes par des applications et du matériel informatique qui nous permettront de mieux assurer l'observation des lois fiscales. Nous renforcerons nos relations avec les autres gouvernements dans le but d'exécuter les programmes d'observation dont nos clients ont besoin.

Voici, entre autres, des plans précis :
- Développer un système de Profil d'observation interprogrammes des contribuables afin d'obtenir une vision horizontale et complète d'un contribuable, dont les renseignements proviendront des activités de programme de cotisation, d'observation et de recouvrement de l'ARC.
- Sous réserve de l'approbation finale du projet, mettre en oeuvre de nouveaux systèmes informatiques pour l'exécution et la gestion de programmes découlant de notre Système intégré de soutien d'infrastructure d'entreprise (SISIE). Cette initiative sera mise en oeuvre à partir de l'hiver 2005 jusqu'en 2011. Elle offrira aux agents de programme, aux vérificateurs et aux enquêteurs un accès sûr à guichet unique à une série de systèmes pour appuyer l'évaluation du risque, l'exécution des programmes et la gestion intégrée de l'information. Au cours de cette période de planification, nous mènerons des projets pilotes et mettrons des initiatives en oeuvre, dans lesquels nous élaborerons des outils à l'intention des utilisateurs au moyen de prototypage et d'essais, et lancerons des projets pilotes qui comprennent la sélection et la gestion de la charge de travail et l'exécution des activités d'observation.
- Établir une stratégie sur l'effectif afin de recruter et de perfectionner de nouveaux employés de l'ARC et de maintenir en poste notre effectif spécialisé.

d'évaluation du risque d'observation, d'ici le 31 mars 2007. Nous entreprendrons aussi d'autres études tout au long de la période de planification.

- Sur le site Internet de l'ARC, nous alerterons les contribuables quant aux stratagèmes de planification fiscale de plus en plus sophistiquée. La page Internet offrira un forum où l'Agence pourra présenter sa position au public face aux stratagèmes potentiellement abusifs. Il s'agit d'un élément clé de la stratégie de l'ARC à l'égard de la planification fiscale de plus en plus sophistiquée.

Économie clandestine : L'économie clandestine est une activité commerciale qui est non déclarée ou insuffisamment déclarée aux fins de l'impôt. Pour y lutter, nous prendrons les mesures suivantes :

- Accroître notre participation à la recherche et à l'analyse sur l'économie clandestine et utiliser les résultats afin d'orienter et de peaufiner notre stratégie en matière d'observation. Nous augmentons nos recherches sur l'économie clandestine, les facteurs qui contribuent à sa croissance au Canada et l'efficacité des stratégies visant à réduire l'inobservation. Dans le cadre d'un projet pilote, une unité d'analyse satellite sera établie dans une région. Les résultats de ce projet pilote seront évalués dans le but de créer des unités dans toutes les régions en 2007-2008.
- Continuer à comparer notre approche au traitement de l'économie clandestine avec d'autres administrations fiscales afin de peaufiner nos stratégies en matière d'observation. Des plans ont été élaborés afin de mener un examen indépendant des approches et des pratiques exemplaires adoptées par des administrations fiscales étrangères pour aborder le problème de l'économie clandestine. Les résultats de l'examen devraient être disponibles en 2006-2007. Ils aideront à valider des éléments de la stratégie d'observation de l'ARC, à déterminer de nouvelles approches ou des approches innovatrices qui ont été tentées et mises à l'essai avec un certain succès, et à déterminer des méthodes de recherche qui ont été élaborées et utilisées afin d'évaluer l'efficacité des mesures d'observation.
- Élargir l'utilisation des renseignements provenant des tiers afin de déceler les activités liées à l'économie clandestine. Nous explorerons de nouveaux partenariats avec les commissions provinciales des accidents du travail et d'autres organismes, fédéraux, provinciaux, territoriaux et des Premières nations, afin d'obtenir l'accès à des renseignements qui nous aideront à déceler les cas d'inobservation.
- Publier les conséquences de la participation à l'économie clandestine. Nous élargirons notre gamme de produits de communication (brochures, dépliants, expositions, site Web) afin d'informer les Canadiens des risques liés à la participation à l'économie clandestine. Nous créerons de nouveaux produits de communication afin d'informer les entreprises de leur responsabilité à maintenir des livres et registres adéquats.
- Analyser les résultats des projets pilotes intégrés des équipes d'exécution sur les contrevenants chroniques.

Observation de la TPS/TVH : Nos activités de programme continues cherchent à prévenir les remboursements inappropriés de TPS/TVH et à créer un environnement législatif et administratif qui réduit les occasions systématiques de fraude. Les activités comprennent celles-ci :

- Améliorer l'évaluation du risque afférente à l'inscription et les paiements anticipés afin d'identifier les contribuables qui présentent un risque élevé avant et au moment de faire des demandes de remboursement. Le programme des Équipes d'analyse des risques élevés est restructuré de sorte à lui fournir des outils techniques modernes visant à améliorer l'efficience et l'efficacité.
- Identifier les contribuables qui présentent des risques élevés au moment de l'inscription et avant le versement des remboursements, en mettant en oeuvre les résultats d'une série de

engagement envers le gouvernement du Canada. Nous traitons également environ 11 000 demandes de crédits de RS&DE chaque année.

Approche du programme

Le régime fiscal canadien est fondé sur le fait que les contribuables déterminent leurs propres obligations en vertu de la loi et versent ensuite le bon montant d'impôt. La vaste majorité des Canadiens (particuliers et entreprises) observent les lois fiscales lorsqu'ils reçoivent les bons renseignements, les bons outils et l'aide appropriée. Lorsque ce n'est pas le cas, notre stratégie vise à repérer les cas d'inobservation les plus graves, à prendre les mesures qui s'imposent et à décourager toute inobservation future.

Notre administration du régime fiscal repose sur une gestion efficace du risque afin de déterminer les nouveaux risques en matière d'observation et d'en évaluer l'effet possible sur l'assiette fiscale. Nous élaborons ensuite des stratégies visant à atténuer les plus grands risques en matière d'observation à l'égard des lois fédérales, provinciales et territoriales. Les stratégies peuvent comprendre l'adaptation des priorités dans le but de traiter des segments de contribuables ou des secteurs d'inobservation particuliers, à l'aide d'un ensemble d'instruments et d'activités. Nous examinons continuellement les résultats du programme afin de confirmer qu'ils satisfont aux attentes du programme, et pour optimiser l'utilisation des ressources.

Une partie de notre approche en matière de gestion du risque consiste à assurer une présence de vérification dans l'ensemble des secteurs de l'industrie et des types de contribuables. Cela décourage l'inobservation en augmentant la crédibilité et la visibilité de nos programmes d'observation.

Nos priorités pour la période à venir indiquent que nous continuerons les travaux débutés en 2004-2005 par l'Examen d'observation, qui a confirmé que les plus grands risques d'inobservation en matière de déclaration sont la planification fiscale de plus en plus sophistiquée, l'économie clandestine et la fraude de la TPS/TVH.

Ces risques ne représentent rien de nouveau. Cependant, pour leur donner une nouvelle importance, il faut, entre autres, peaufiner notre connaissance du comportement du contribuable contrevenant, la gestion du risque et les techniques de ciblage et mieux cibler nos ressources de la vérification et des enquêtes dans le but d'accroître davantage la détection et le découragement de ces cas d'inobservation.

Initiatives prioritaires

Activités principales solides et modernes

Planification fiscale de plus en plus sophistiquée et évasion fiscale : La planification fiscale de plus en plus sophistiquée consiste en des stratagèmes et des dispositions qui dépassent l'intention de la loi. Pour lutter contre la planification fiscale de plus en plus sophistiquée, nous continuerons de focaliser sur la détermination précoce et l'analyse des stratagèmes, les vérifications en temps opportun, les mesures visant à sensibiliser davantage le public, la visibilité de l'exécution, la recommandation de modifications législatives et la collaboration avec les partenaires des conventions fiscales. Par le biais de plusieurs initiatives, nous aborderons le problème de la planification fiscale internationale de plus en plus sophistiquée, plus particulièrement l'utilisation abusive des abris fiscaux :

- Par l'intermédiaire de nos Centres d'expertise, nous avons commencé et continuerons à accroître les activités de vérification dans le domaine de la planification fiscale internationale de plus en plus sophistiquée, y compris les questions de paradis fiscaux et de prix de transfert. D'ici le 31 mars 2008, nous prévoyons terminer 800 vérifications additionnelles, qui auront des répercussions fiscales estimées à plus de 200 millions de dollars.
- Nous terminerons des études dans dix secteurs de recherche portant sur les stratagèmes de planification fiscale de plus en plus sophistiquée. En fonction de ces résultats, nous apporterons des améliorations à nos outils

Observation en matière de déclaration (AP4)

(en milliers de dollars)	Prévues 2006-2007	Prévues 2007-2008	Prévues 2008-2009
Budget principal des dépenses budgétaires – brut (voir Tableau financier 1)	1 106 654	1 099 472	1 098 854

Priorités du programme

- Traiter la planification fiscale de plus en plus sophistiquée en effectuant plus de recherche et d'analyse, en offrant un plus grand nombre d'outils d'exploitation de données aux vérificateurs et en offrant plus d'information aux contribuables sur les stratagèmes de planification fiscale de plus en plus sophistiquée
- Poursuivre les activités d'observation dans le domaine de l'économie clandestine en appliquant des recommandations présentées par des projets pilotes intégrés des équipes d'exécution et en élaborant des produits de communication visant à éduquer les entreprises quant à leurs responsabilités
- Mettre à jour les approches stratégiques nationales pour lutter contre l'inobservation et la fraude en matière de TPS/TVH
- Continuer les initiatives dans les domaines de la recherche, de l'infrastructure et des ressources humaines pour renforcer les activités principales
- Améliorer la gestion de l'ensemble du Programme de divulgation volontaire

Aperçu du programme

L'activité de programme de l'Observation en matière de déclaration veille à ce que les contribuables déclarent leurs revenus de façon exacte et complète. Elle englobe un éventail de sous-activités de vérification et d'exécution. Les fonctions principales sont la réalisation d'examens, de vérifications et d'enquêtes qui visent à assurer l'observation des lois fiscales fédérales, provinciales et territoriales ainsi que les lois afférentes à la TPS.

Notre sous-activité de vérification porte sur les vérifications des particuliers et des entreprises, l'impôt international et l'évitement fiscal.

Notre sous-activité des enquêtes mène des enquêtes sur des cas présumés de fraude fiscale, engage des poursuites criminelles et rend publiques les poursuites contre des contrevenants aux lois fiscales réglées en faveur de l'ARC dans le but d'en décourager d'autres. De plus, notre Programme spécial d'exécution aide à lutter contre le crime organisé en appliquant les lois que l'Agence administre.

Notre activité de programme de l'Observation en matière de déclaration gère également le Programme de divulgation volontaire. Ce programme encourage les contribuables à déclarer et à corriger des omissions d'années antérieures, ce qui leur permet de se conformer à leurs obligations fiscales. Cependant, les contribuables qui se prévalent de ce programme doivent payer les montants dus, plus les intérêts. Dans certains cas, les intérêts à payer peuvent être réduits.

Notre sous-activité de la Recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE) est un incitatif fiscal du gouvernement fédéral qui encourage les entreprises canadiennes à mener des activités de recherche et de développement au Canada.

D'autres fonctions comprennent la recherche et l'analyse des comportements et des tendances en matière d'observation, la détermination et l'évaluation du risque en matière d'observation fiscale et l'élaboration d'outils qui serviront aux vérifications et aux enquêtes.

Le programme d'activité de l'Observation en matière de déclaration est exécuté par plus de 9 500 employés partout au Canada. Nous menons plus de 318 000 mesures d'observation chaque année et nous renvoyons plus de 200 enquêtes au ministère de la Justice en vue de poursuites. En 2004-2005, nos mesures ont entraîné une incidence fiscale de 5,78 milliards de dollars, dépassant notre

Mesures – Observation en matière de production de déclaration et de versement

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Les dettes fiscales et non fiscales sont réglées en temps opportun et elles demeurent dans les limites prévues		
Les dettes fiscales sont réglées en temps opportun	• Valeur monétaire de la production des Bureaux des services fiscaux (BSF) par rapport à la valeur monétaire de l'arrivage de nouveaux comptes débiteurs aux BSF	• Clore les arrivages • Régler plus de 90 % des comptes
	• Pourcentage des arrivages réglés dans l'année de leur réception	• De 60 % à 65 % des comptes réglés
	• Pourcentage des comptes débiteurs de plus de cinq ans	• Maintenir à moins de 16 % de la valeur du portefeuille des comptes
Les dettes fiscales demeurent dans les limites prévues	• Valeur monétaire des recouvrements	• 8,6 milliards de dollars en 2006-2007
Les dettes non fiscales sont recouvrées dans la limite des objectifs établis	• Montants recouvrés – payés en trop de l'AE et de l'emploi	• 274,3 millions de dollars
	• Montants recouvrés –prêts étudiants non remboursés	• 179,6 millions de dollars
	• Montants recouvrés – payés en trop d'un Régime de pensions du Canada inactif	• 8,4 millions de dollars
Les cas d'inobservation en matière de déclaration sont repérés et des mesures sont prises à leur égard		
Les cas d'inobservation sont repérés et traités par l'intermédiaire des programmes de revue fiscale	• Détermination de la valeur monétaire de l'inobservation à l'aide des programmes de révision fiscale	• Vérifications de l'observation des employeurs, des retenues à la source et de la TPS – 1,8 milliard de dollars • Non déclarants T1 et T2 et non inscrits à la TPS – 2,2 milliards de dollars

Priorités du programme	Produits livrables	Dates
• Mettre en oeuvre la transformation des activités • Accroître les possibilités d'affaires	Mettre une nouvelle plate-forme technologique en oeuvre de façon progressive :	
	• mettre en oeuvre l'intégration de recouvrement des recettes de nos programmes d'impôt axés sur les particuliers, incluant les programmes de recouvrements fiscaux et non fiscaux	• Le 31 mars 2009
	• mettre en oeuvre, de façon progressive, l'intégration de recouvrement des recettes de nos programmes d'impôt axés sur les entreprises	• De 2009 à 2011
	• élaborer une approche intégrée axée sur le contribuable visant la modernisation des processus et facilitant l'intégration des charges de travail liées aux dettes fiscales et non fiscales	• De 2006 à 2009
	• mettre en oeuvre le modèle d'exécution du programme national de recouvrement des recettes, incluant les activités non fiscales	• D'ici 2010
	• appuyer nos employés à mesure que nous allons de l'avant avec notre programme de transformation des activités	• Continu de 2006 à 2010
• Accroître les possibilités d'affaires • Rechercher des possibilités de développement des affaires	• Intégrer les opérations de recouvrement et d'observation d'autres ordres de gouvernement et élaborer le concept de Recouvrement Canada	• Continu de 2006 à 2009
	• Examiner les dispositions de la loi visant à faciliter la commercialisation de nos services de gestion de la dette	• Continu de 2006 à 2009
	• Rechercher la possibilité de partenariats avec le ministère de la Justice à l'égard des amendes imposées aux particuliers, et avec Citoyenneté et Immigration Canada pour le parrainage	• 2006-2007

des progrès ultérieurs à l'égard des clients d'entreprises (TPS, T2 et Services de la paie) au-delà du délai de trois ans.

Nous appuierons les employés durant le processus de transformation des activités en offrant une formation et en révisant les descriptions de travail ainsi que les exigences en matière de compétences à mesure que nous apporterons des améliorations et des changements à nos processus opérationnels.

Accroître les possibilités d'affaires

Clientèle : Nous élargirons notre clientèle et nous renforcerons les relations actuelles en recherchant de nouvelles ententes en matière de recouvrement de dettes non fiscales avec d'autres ministères (p. ex. Justice, Citoyenneté et Immigration). Nous chercherons également à conclure des ententes avec les commissions provinciales des accidents du travail dans le domaine des initiatives d'observation conjointes qui visent les inscrits.

Produits livrables – Observation en matière de production de déclaration et de versement

Priorités du programme	Produits livrables	Dates
• Maintenir des programmes d'activités principales solides • Activités principales solides et modernes	• Freiner la croissance de l'inventaire des comptes débiteurs	• Continu de 2006 à 2009
	• Réduire le niveau de l'inventaire des comptes anciens	• Continu de 2006 à 2009
	• Mettre en oeuvre la stratégie sur l'insolvabilité et la campagne sur les acomptes provisionnels	• 2006-2007
	• Poursuivre la création d'un inventaire national pour les nouveaux comptes et les charges de travail	• Continu de 2006 à 2009
	• Améliorer l'observation et les activités d'exécution en ce qui concerne les retenues à la source, les versements et les obligations en matière de déclaration ainsi que l'inscription à la TPS/TVH	• Continu de 2006 à 2009
	• Cibler les charges de travail à risque élevé en fonction du modèle d'évaluation du risque afin de les traiter par ordre de priorité	• Continu de 2006 à 2009
	• Moderniser le programme de recouvrement non fiscal : intégrer les ressources de Ressources humaines et développement social (RHDS) et du recouvrement des recettes de l'ARC, leurs technologies et leurs processus administratifs	• Le 31 mars 2009

- l'adoption d'une approche intégrée axée sur le contribuable ou le débiteur, visant à moderniser nos procédures et à faciliter l'intégration des charges de travail fiscales et non fiscales;
- l'adoption de nouvelles technologies visant à améliorer un rendement de base solide et à augmenter la capacité analytique et les approches connexes fondées sur le risque pour toutes nos activités fiscales et non fiscales;
- le perfectionnement et le soutien de nos employés alors que nous modifions nos approches et le besoin de les préparer à fonctionner avec de nouvelles technologies et à envisager des charges de travail plus complexes et variées.

Notre programme de transformation des activités renforcera la position de l'ARC à titre de fournisseur de service recherché et efficace. Il créera aussi des occasions de commercialiser les services de l'ARC dans les domaines des comptes débiteurs fiscaux et non fiscaux et de l'observation en matière de déclaration.

Initiatives prioritaires

Activités principales solides et modernes

Pour gérer des charges de travail croissantes, nous moderniserons et améliorerons nos opérations principales en adoptant de nouvelles approches opérationnelles et en mettant progressivement en oeuvre de nouvelles technologies d'évaluation du risque, de répartition des tâches et de soutien aux décisions.

Réaliser nos engagements de base quant à notre programme d'impôt et en améliorer l'exécution : Nous continuerons de réaliser nos engagements de notre programme d'impôt en maintenant le niveau des dettes en souffrance dans la limite des niveaux ciblés et en repérant et en traitant l'inobservation à l'égard des obligations des contribuables afférents à l'inscription, la production de déclarations et aux versements.

Modèle d'exécution du programme national 2010 : Nous examinerons les charges de travail actuelles et les processus opérationnels connexes. Nous cernerons des possibilités d'amélioration au moyen de la restructuration des activités, d'applications technologiques et de la gestion de la charge de travail.

Modernisation et intégration du programme de recouvrement non fiscal : Cette initiative se rapporte à la modernisation lancée par Développement social Canada (maintenant RHDS) avant le 1er août 2005, date à laquelle ses activités de recouvrement sont passées à l'ARC. Les nouvelles responsabilités de l'ARC sont principalement le recouvrement des prestations sociales payées en trop du RPC/AE et des prêts étudiants non remboursés. Les activités opérationnelles et de modernisation font actuellement l'objet d'un examen afin qu'elles soient adaptées aux approches de l'ARC et qu'elles respectent les engagements du Comité d'examen des dépenses d'augmenter le recouvrement de l'ordre de 123 millions de dollars au cours des prochaines années. Au cours des trois prochaines années, nous poursuivrons l'initiative de modernisation et nous intégrerons progressivement le programme et les ressources à l'ARC.

Mettre en oeuvre la transformation des activités : L'Agence doit maximiser l'utilisation d'une technologie moderne afin d'appuyer l'utilisation stratégique des renseignements sur le contribuable et d'améliorer notre façon de déterminer, de gérer et de répartir nos charges de travail et de mesurer nos résultats.

Nous mettrons en oeuvre une nouvelle plate-forme technologique dans un délai de deux ans. Nous pourrons ainsi intégrer les charges de travail axées sur les particuliers et adopter un point de vue davantage axé sur le contribuable ou sur le débiteur. Cela nous aidera également à régler les questions d'observation et de recouvrement de l'impôt. Nous prévoyons migrer d'autres secteurs d'activité à cette plate-forme, y compris les charges de travail du recouvrement non fiscal au cours de la troisième année. Nous nous attendons à réaliser

Observation en matière de production de déclaration et de versement (AP3)[1]

(en milliers de dollars)	Prévues 2006-2007	Prévues 2007-2008	Prévues 2008-2009
Budget principal des dépenses budgétaires – brut (voir Tableau financier 1)	704 117	703 439	707 201

Priorités du programme

- Maintenir des programmes d'activités principales solides
- Mettre en oeuvre la transformation des activités
- Rechercher des possibilités de développement des marchés

Aperçu du programme

Dans le cadre des activités de programme de l'Observation en matière de production de déclaration et de versement, nous veillons à l'observation des lois fiscales en ce qui concerne la production de déclarations, les retenues à la source et les versements, notamment les sommes perçues ou détenues en fiducie pour le compte du gouvernement du Canada, des provinces, des territoires et des Premières nations.

Dans le cadre du programme des non déclarants et des non inscrits, nous essayons d'obtenir les déclarations de revenus que des particuliers ou des sociétés ont omis de produire, ainsi que l'inscription des entreprises qui ne se sont pas inscrites aux fins de la TPS/TVH selon les exigences. Nous menons également des activités d'observation et d'exécution sur la production des déclarations et le versement des retenues à la source qui englobe l'impôt et les cotisations au Régime de pensions du Canada (RPC) et à l'assurance-emploi (AE), ainsi que sur les montants de TPS/TVH.

Le secteur des comptes débiteurs est chargé de recouvrer en temps opportun tous les comptes en souffrance, qu'il s'agisse de comptes d'impôts, de prélèvements, de droits ou d'autres genres de comptes et il veille à une gestion efficace de la dette fiscale. Cette fonction traite maintenant du recouvrement des dettes non fiscales pour d'autres ministères en ce qui concerne les prestations payées en trop du RPC/AE, ainsi que du recouvrement des prêts étudiants non remboursés. Les activités de recouvrement pour ces programmes ont été transférées à l'ARC le 1er août 2005.

Approche du programme

L'intégrité du système fiscal dépend des contribuables qui satisfont à leurs obligations en produisant des déclarations de revenus exactes et qui versent toute somme due. Nos approches afférentes au programme d'observation encouragent les contribuables à respecter volontairement leurs obligations. Nous sommes engagés à utiliser la gamme complète d'outils à notre disposition pour régler les cas qui nécessitent des mesures plus officielles.

Puisque nos activités de programme liées au recouvrement et aux non inscrits sont sujets à d'importants risques en matière d'observation, nous prévoyons renforcer nos processus et nos approches à l'égard de l'exécution visant à restreindre l'inobservation.

Pour la période de planification, nous avons établi un programme dynamique de transformation des activités qui mise sur :

[1] sera nommée Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Croissance du nombre de programmes et de services administrés pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères et organismes fédéraux dans le but de réduire le double emploi dans l'ensemble des ordres de gouvernement et les coûts généraux liés à l'exécution des programmes	• Nombre de programmes et de services administrés pour le compte d'autres gouvernements	• Nombre à la hausse

Mesures – Cotisations des déclarations et traitement des paiements

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Cotisations des déclarations et le traitement des paiements sont rapides et exacts		
Atteindre nos normes de service et nos objectifs de rendement interne	Normes de service	• Voir « Annexe D – Normes de service »
	Objectifs de rendement interne :	
	• paiements déposés dans un délai de 24 heures suivant la réception	• 100 % (95 % pendant la période de pointe)
	• enregistrements des numéros d'entreprise dans un délai de 5 jours ouvrables	• 90 %
	• déclarations T1 reçues à temps, traitées par le 15 juin	• 95 %
	• les déclarations de renseignements T4 sont traitées au plus tard le 30 avril	• 90 %
	• les déclarations de renseignements T5 sont traitées au plus tard le 31 mai	• 90 %
Le traitement des déclarations et l'établissement des cotisations sont exacts	• Les cotisations des déclarations de revenus des particuliers T1 sont exactes	• 98 %
	• Les rajustements de cotisation demandés par les contribuables sont exacts	• 96 %
Élargir la gamme de services électroniques de rechange et améliorer les taux de participation	• Transmission électronique des déclarations et nouvelles cotisations	• Tel qu'il est indiqué dans le tableau des Produits livrables, à la page 40
	• Les taux de participation ont augmenté	• 70 % des déclarations de revenus T1 transmises électroniquement d'ici l'année d'imposition 2010
		• Amélioration d'exercice en exercice des taux de participation des autres déclarations
Les cas d'inobservation en matière de déclaration sont repérés et des mesures sont prises à leur égard		
Évaluation efficace du risque	• Ratio de la valeur en dollars des examens ciblés par rapport aux examens aléatoires	• Tendance à la hausse du ratio des examens ciblés par rapport aux examens aléatoires
Repérage efficace des cas d'inobservation	• Les montants des cotisations sont établis par l'intermédiaire d'examens de précotisation	• Sans objet
	• Les montants des cotisations sont établis par l'intermédiaire d'examens de postcotisation	• Sans objet

Produits livrables – Cotisations des déclarations et traitement des paiements

Priorités du programme	Produits livrables	Dates
• Fournir des services Internet améliorés	Transmission et services électroniques :	• Continu
	• améliorer Mon dossier	• Continu
	• établir Mon compte d'entreprise	• En 2006
	• élaborer un portail Internet qui fournit aux fiscalistes des outils pour la gestion en ligne des comptes autorisés par leurs clients contribuables	• Continu
	• gestion des privilèges des tiers	• Octobre 2007 (Phase II – entreprises)
• Améliorer les services et l'observation en utilisant davantage la technologie	• Codage par codes à barres bidimensionnels	• D'ici le 31 mars 2007
	• Rapprochement des feuillets supplémentaires et effectuer des rajustements plus avantageux pour les contribuables	• D'ici mars 2007
• Redévelopper le système de la TPS/TVH	• Livrer un système de traitement restructuré	• Avril 2007
	• Passer à des plates-formes communes pour la comptabilité et les extrants financiers	• Avril 2007
	• Passer à Mon compte d'entreprise	• Octobre 2007/avril 2008
	• Transférer les systèmes autonomes à l'ordinateur central	• Continu
• Se focaliser sur les possibilités d'affaires	• Continuer à élaborer des ententes avec d'autres partenaires afin qu'ils adoptent les services offerts par l'entremise du Numéro d'entreprise (NE)	• Continu
	• Élaborer des stratégies en vue de l'organisation optimale des entreprises actuelles et des entreprises éventuelles dans les Centres fiscaux et les Bureaux des services fiscaux	• D'ici le 31 mars 2007
	• Continuer à travailler pour faciliter l'échange électronique normalisé des renseignements fiscaux	• Continu
	• Travailler avec *OASIS* dans le but de faciliter l'échange électronique des renseignements fiscaux	• Continu
	• Élaborer une stratégie détaillée pour les petites et moyennes entreprises (PME)	• D'ici le 31 mars 2007

des renseignements et effectuer des opérations avec l'ARC, les provinces et territoires et d'autres organisations gouvernementales.

- Améliorer le service et les procédures en utilisant davantage la technologie, comme le codage par codes à barres bidimensionnels. Miser sur la restructuration du rapprochement pour lier des feuillets supplémentaires et effectuer plus de rajustements avantageux pour le contribuable.
- Améliorer et commercialiser les services électroniques axés sur les contribuables ou les entreprises. Cela donnera un accès intégré aux renseignements fiscaux, produira des extrants de comptabilité normalisés et permettra des opérations dans l'ensemble de nos secteurs de revenus.
- Continuer le redéveloppement du système de la TPS/TVH afin de moderniser l'exécution du programme.

Priorité du nouveau Budget 2006 – réduction de 1 % sur la **TPS/TVH :** L'ARC est en train de mettre en oeuvre la réduction de la TPS de 7 % à 6 % et de la TVH de 15 % à 14 % tel qu'annoncé dans le budget fédéral au mois mai 2006. Les changements seront en vigueur dès juillet 2006.

Accroître les possibilités d'affaires

Nous continuerons d'établir et d'élargir les relations d'affaires avec d'autres organisations du fédéral, des provinces, des territoires et des Premières nations dans le but d'améliorer les services aux contribuables et aux entreprises et réduire le fardeau et les frais administratifs généraux. À ces fins, nous prendrons les mesures suivantes :

- Encourager les organismes fédérales et provinciales à utiliser le Numéro d'entreprise (NE) comme identificateur de programme pour un certain nombre de leurs programmes et services commerciaux.
- Élaborer une stratégie détaillée des petites et moyennes entreprises (PME), et collaborer davantage avec des associations et des représentants clés des PME.
- Élaborer de nouvelles stratégies des Centres fiscaux et des Bureaux des services fiscaux. Celles-ci tireront profit de notre avantage concurrentiel pour ainsi exploiter de nouvelles possibilités d'affaires. De surcroît, ces stratégies optimiseront notre infrastructure pour améliorer l'efficience et l'efficacité du programme.
- Continuer à collaborer avec le comité – *Organisation for the Advancement of Structured Information Standards* (OASIS) afin de faciliter l'échange de renseignements fiscaux au moyen d'une norme non exclusive (*Tax-XML*).

Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)

(en milliers de dollars)	Prévues 2006-2007	Prévues 2007-2008	Prévues 2008-2009
Budget principal des dépenses budgétaires – brut (voir Tableau financier 1)	786 751	768 968	766 389

Priorités du programme

- Fournir des services Internet améliorés
- Améliorer les services et l'observation en utilisant davantage la technologie
- Mettre en oeuvre la réduction de 1 pourcent sur la TPS/TVH tel qu'annoncé dans le Budget Fédéral au mois de mai
- Se focaliser sur les possibilités d'affaires
- Redévelopper le système de la TPS/TVH

Aperçu du programme

Dans le cadre de l'activité de programme des Cotisations des déclarations et traitement des paiements, nous traitons les déclarations de revenus des particuliers et des entreprises et nous établissons des cotisations à l'égard de celles-ci en recourant à l'évaluation du risque, au rapprochement de données provenant de tiers et à des processus sûrs de validation des renseignements. De plus, chaque entreprise connue au Canada est enregistrée au moyen de ce secteur d'activité (à l'exception de celle dont l'enregistrement n'est pas imposé par la loi).

Approche du programme

Nous estimons qu'un service de haute qualité augmente l'observation volontaire en encourageant les contribuables et les entreprises à participer dans un régime fiscal accessible qui tient compte de leurs besoins.

Au cours de la période de planification, nous :

- maintiendrons notre rendement prometteur en encourageant l'utilisation accrue de la production électronique et en offrant plus de services électroniques;
- améliorerons l'observation à l'aide de l'utilisation stratégique des données pour appuyer l'évaluation du risque;
- déterminerons et adopterons les pratiques administratives exemplaires, en jouant un rôle actif au sein de différents forums internationaux.

Initiatives prioritaires

Activités principales solides et modernes

Production et offres de services électroniques : Nous restructurerons et moderniserons nos systèmes de traitement de l'information de base afin de les rendre plus souples et mieux adaptés aux besoins opérationnels des clients actuels et des nouveaux clients.

À court terme, nous prévoyons prendre les mesures suivantes :

- Améliorer les services Internet par l'intermédiaire du portail Mon dossier en offrant l'option Visionner ma déclaration et d'autres nouvelles options.
- Établir Mon compte d'entreprise.
- Élaborer un portail Internet qui permet aux fiscalistes autorisés de gérer les comptes de leurs clients contribuables en ligne.
- Élaborer un site Web qui offrira en ligne des services personnalisés, pluri-gouvernementaux et sûrs aux entreprises canadiennes. Les utilisateurs pourront éventuellement visionner

Mesures – Affaires fiscales et réglementaires

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Les contribuables, les entreprises et les inscrits reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles		
Atteindre nos normes de service et nos objectifs de rendement internes	• Normes de service	• Voir « Annexe D – Normes de service »
Les inscrits (régimes enregistrés et organismes de bienfaisance) respectent leurs obligations en matière de production des déclarations et de déclaration		
Les inscrits observent les exigences de la *Loi de l'impôt sur le revenu*	• Régimes enregistrés qui produisent leurs déclarations à temps	• 90 %
	• Révocation du statut d'organisme de bienfaisance pour ne pas avoir produit la déclaration de renseignements annuelle	• Sans objet
	• Révocation de l'enregistrement d'un organisme de bienfaisance pour cause	• Sans objet
Accroître la capacité à cibler la sous-déclaration de la production de produits du tabac	• Nombre de vérifications et de visites d'observation chez les fabricants de produits du tabac	• 300 visites d'observation additionnelles d'ici le 31 mars 2007
Les Canadiens reçoivent en temps opportun des décisions afférentes à leur droit par rapport au RPC et à l'AE		
Les décisions afférentes au droit des Canadiens par rapport au RPC et à l'AE sont reçues en temps opportun	• Le pourcentage des décisions afférentes au RPC et à l'AE réglé dans les limites du délai d'exécution	• 85 %

renseignements disponibles électroniquement dans notre site Web et en améliorant nos activités de sensibilisation.

TPS/TVH/accise : Au cours des prochaines années, nous augmenterons considérablement la fréquence des vérifications et des visites d'observation chez les fabricants de produits du tabac. En même temps, nous imposerons davantage de sanctions administratives pécuniaires pour la production non déclarée entraînant l'évitement des droits d'accise ou d'autres taxes connexes.

Accroître les possibilités d'affaires

Nous continuerons à établir et à élargir les relations avec les autres organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux ainsi qu'avec les Premières nations dans le but d'améliorer les services et de réduire les frais administratifs généraux.

Produits livrables – Affaires fiscales et réglementaires

Priorités du programme	Produits livrables	Dates
• Améliorer l'environnement réglementaire dans lequel évoluent les organismes de bienfaisance	Service amélioré et transparence :	
	• améliorer l'accès aux renseignements sur le programme au moyen d'Internet	• Le 31 mars 2007
	• mettre en oeuvre la phase I d'un système intégré des organismes de bienfaisance dans le but de faciliter l'organisation et l'accès aux renseignements sur le client	• En 2006
	Observation accrue :	
	• mettre en oeuvre la première année complète du programme de vérification au bureau	• Le 31 mars 2007
	• mettre en oeuvre la première année complète du régime de sanctions intermédiaires	• Le 31 mars 2007
	Collaboration accrue avec le secteur des organismes de bienfaisance et avec d'autres organes de réglementation des organismes de bienfaisance :	
	• mettre en oeuvre des programmes éducatifs liés à l'observation par l'intermédiaire du Programme de partenariat de la Direction des organismes de bienfaisance	• Continu
	• accroître la coopération avec les gouvernements provinciaux sur les initiatives du partage de l'information et de la sensibilisation du public	• Le 31 mars 2007, et continu
	• organiser une première conférence des organes de réglementation des organismes de bienfaisance	• Le 31 mars 2007
• Mettre en oeuvre une approche fondée sur le risque pour enregistrer les régimes de revenu différé	• Mettre en oeuvre une approche rationalisée et fondée sur le risque pour enregistrer les régimes de revenu différé	• Le 31 mars 2007
	• Mettre en oeuvre un programme amélioré de vérification et d'examen	• Le 31 mars 2008

Approche du programme – Affaires fiscales et réglementaires

Organismes de bienfaisance : En vue d'améliorer l'observation, l'amélioration de nos services est une priorité continue. Nos efforts porteront principalement sur la mise en oeuvre du programme de réforme du cadre réglementaire des organismes de bienfaisance. Il est conçu pour donner aux organismes de bienfaisance un meilleur accès aux renseignements en matière de politique, accroître la transparence de leur processus décisionnel, leur offrir un processus de recours équitable et accessible et imposer des sanctions dans le cas d'inobservation, s'il y a lieu. Notre secteur des Organismes de bienfaisance collabore également avec les provinces et les territoires en vue de simplifier et de coordonner le cadre réglementaire général.

Régimes enregistrés : Ce secteur a beaucoup évolué depuis le lancement des règlements sur la réforme des régimes de pension, il y a plus d'une décennie. Nous sommes engagés à accroître l'observation tout en apportant une aide considérable aux clients dans l'ensemble du secteur. Une fonction de vérification et d'examen améliorée nous permettra de surveiller les régimes que nous enregistrons. Même si l'observation constitue un élément clé de notre nouvelle approche, nous mettons également les services à jour au moyen de lignes sans frais de demandes de renseignements, de publications électroniques et d'activités de sensibilisation.

TPS/TVH/accise : Une équipe spécialisée de projet du tabac a été créée à l'Administration centrale de l'ARC afin de faciliter la mise en oeuvre de notre initiative de vérification améliorée des petits fabricants pour lutter contre les sous-déclarations de la fabrication des produits du tabac. Cette équipe élaborera des programmes, des procédures, des politiques et des lignes directrices en matière de vérification et d'observation et elle déterminera les échéanciers et les jalons du programme. L'équipe apportera une aide technique au personnel sur le terrain. Elle tiendra de nombreuses consultations et échangera des renseignements avec l'industrie du tabac, les autorités provinciales, territoriales, des Premières nations et les organismes d'exécution comme la Gendarmerie royale du Canada. Cela entraînera une meilleure connaissance de l'inobservation et une meilleure capacité à cibler les contrevenants possibles.

Initiatives prioritaires – Affaires fiscales et réglementaires

Activités principales solides et modernes

Nous demeurons engagés à accroître l'observation dans tous les secteurs des règlements sur les impôts, tout en continuant à offrir une aide solide aux contribuables.

Organismes de bienfaisance : L'exercice 2006-2007 sera le troisième exercice de l'initiative de réforme quinquennale conçue pour améliorer l'environnement réglementaire dans lequel évoluent les organismes de bienfaisance. Nous travaillerons en collaboration avec le secteur dans le but de promouvoir la production exacte et en temps opportun de la déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance; d'assurer un vaste accès au nouveau processus de recours; et de faciliter un meilleur accès aux renseignements sur les organismes de bienfaisance.

En outre, un système intégré des organismes de bienfaisance sera mis en oeuvre d'ici le 31 mars 2008, lequel facilitera l'organisation, l'accès et l'échange de renseignements sur les organismes de bienfaisance dans toute la fonction.

Régimes enregistrés : Nous mettrons en oeuvre de nouvelles procédures pour enregistrer les régimes de revenu différé, axées sur une approche fondée sur le risque. Pour nous assurer qu'ils observent la *Loi de l'impôt sur le revenu* et son Règlement, nous focaliserons sur l'administration de ces régimes. Nous continuerons d'améliorer les services aux administrateurs de régime en améliorant notre ligne sans frais de demandes de renseignements, en rendant plus de

Mesures – Services à la clientèle

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Les contribuables et les entreprises ont accès à des réponses rapides et exactes à leurs demandes de renseignements fiscaux		
Entretenir des communications précises et efficaces	• Portée et précision des produits de communication (publications, sensibilisation, programmes communautaires des bénévoles)	• Sans objet
	• Établir des partenariats avec des représentants de l'industrie afin de s'assurer que les renseignements sont adaptés aux besoins des contribuables	• Améliorer le Guide à l'intention des petites entreprises en 2006-2007, en collaboration avec la FCEI, l'ACP, etc.
Atteindre nos normes de services et les objectifs de rendement interne	Normes de service	• Voir « Annexe D – Normes de service »
	Objectifs de rendement interne :	
	• changements législatifs reflétés dans les renseignements donnés au public	• Sans objet
	• accessibilité par téléphone pour les demandes de renseignements généraux et des entreprises	• 80 %

Aperçu du programme – Affaires fiscales et réglementaires

Pour les contribuables, notre sous-activité des Affaires fiscales et réglementaires publie des décisions anticipées en matière d'impôts sur le revenu qui se rapportent aux conséquences fiscales des opérations proposées, ainsi que des interprétations techniques des lois d'impôt sur le revenu. Notre secteur des Décisions de la TPS/TVH fournit aux contribuables une interprétation ou une décision officielle concernant la partie IX de la *Loi sur la taxe d'accise*, soit par écrit, au téléphone ou en personne, et à partir de diverses publications techniques.

Notre secteur des Régimes enregistrés enregistre et surveille les régimes de retraite et autres régimes de revenu différé, alors que notre fonction des Organismes de bienfaisance administre le programme national d'enregistrement des organismes de bienfaisance. Une activité clé est également de poursuivre la mise en oeuvre de la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)*, laquelle appuie le programme de sécurité nationale du Canada et ses obligations internationales à lutter contre le terrorisme.

Notre secteur des Droits et des taxes d'accise est chargé d'administrer les portions de la *Loi sur la taxe d'accise* qui ne portent pas sur la TPS, et sur la *Loi sur l'accise* et la *Loi sur l'accise, 2001*. Ce secteur est responsable des initiatives comme la Stratégie d'observation sur le tabac qui lancera un nouveau régime d'estampillage et de marquage en vue d'améliorer l'observation de la loi régissant la taxe sur le tabac. Le secteur de l'Accise est également responsable des questions qui traitent des brasseries, des distilleries et des établissements vinicoles.

Au nom de Ressources humaines et développement social (RHDS), nous administrons la détermination du statut de travailleur, des gains ouvrant droit à une pension ainsi que de la rémunération aux fins de l'assurabilité selon les dispositions relatives au Régime de pensions du Canada et à la *Loi sur l'assurance-emploi*.

Produits livrables – Services à la clientèle

Priorités de programme	Produits livrables	Dates
• Améliorer les services aux contribuables dans Internet	Apporter des améliorations au site Web :	• Continu
	• mettre en oeuvre un « coin » des petites entreprises	• 2006-2007
	• améliorer les liens aux sites de l'ARC, de Service Canada et des entreprises	• 2006-2007
	• améliorer les renseignements du site destinés aux employeurs	• En 2006
• Mettre en oeuvre la convergence des voies de service	• Mettre en oeuvre le programme *Smartlinks* dans trois centres d'appels supplémentaires	• 2006
• Améliorer le ciblage et la personnalisation des programmes de sensibilisation, et accroître les efforts en matière de consultation auprès des contribuables	Cibler les changements aux données démographiques, les tendances économiques et aborder les questions d'observation nationales et locales :	• Continu
	• mettre en oeuvre un programme ciblé d'accompagnement aux comptoirs afin d'informer les contribuables des options libre-service et des renseignements et des formulaires disponibles dans le site Web de l'ARC	• 2006-2007
• Restructurer les services en personne à l'ARC	Restructurer les services en personne à l'ARC à l'aide :	• Le 31 mars 2007
	• des comptoirs libre-service	
	• d'un accès au réseau sans frais 1-800 dans les bureaux de l'ARC	
	• agents disponibles sur rendez-vous	
• Accroître les partenariats et innover dans la prestation de services	• Signer un protocole d'entente avec une organisation de services provinciale	• D'ici la fin de 2006-2007
	• Faire l'essai du libre-service assisté de l'ARC dans 10 sites de Service Canada	• 2006-2007
• Assurer l'uniformité, la rapidité et l'exactitude des renseignements	• Mettre en oeuvre un système de gestion de contenu	• Continu

Initiatives prioritaires – Services à la clientèle

Activités principales solides et modernes

Traditionnellement, les renseignements étaient fournis aux contribuables en fonction d'un programme, et ceux qui avaient des questions au sujet de plusieurs programmes devaient présenter plusieurs demandes de renseignements. Nous continuerons de réaligner nos options de service et nos documents d'information sur une approche centrée sur les contribuables ou les entreprises, offrant des outils et des renseignements adaptés à leurs besoins.

Afin de réduire les coûts, nous les encouragerons à utiliser davantage des options de libre-service. En même temps, nous reconnaissons qu'une partie du public préfère le service en personne. Par conséquent, nous continuerons d'offrir un tel service sur rendez-vous, mais nous organiserons des programmes éducatifs et de sensibilisation du public ciblés afin de promouvoir et d'encourager l'utilisation du libre-service assisté.

Nous renforcerons et augmenterons notre technologie et notre infrastructure sur toutes les voies; ce qui appuiera une approche de service intégrée, axée sur le contribuable ou l'entreprise. Cela nous donnera plus de souplesse pour établir des liens avec d'autres organisations, programmes et ordres de gouvernement, et de fournir des services en leur nom.

Nous chercherons activement à établir des partenariats avec d'autres organisations de service aux niveaux fédéral, provincial, territorial et des Premières nations. Nous pourrons ainsi offrir aux Canadiens et aux entreprises des services plus intégrés, le cas échéant.

De nouvelles stratégies appuyeront un effectif dynamique et souple qui pourra répondre d'une façon qui est axée sur le contribuable ou sur l'entreprise aux demandes de renseignements et aux préoccupations changeantes de plus en plus complexes. En raison de l'utilisation accrue des options libre-service et de l'intégration des programmes, on s'attend à ce que les agents de l'ARC répondent à des questions plus complexes. Pour leur venir en aide, nous fournirons un apprentissage en ligne interactif et des outils de référence intégrés en ligne.

Pour appuyer les décisions quant à la conception de notre site Web, nous entreprendrons une analyse qui tiendra compte de la rétroaction des contribuables, des entreprises et de leurs représentants, ainsi que les résultats des recherches. Cela facilitera l'amélioration continue de nos services de renseignements en ligne.

Les programmes de sensibilisation aborderont les changements aux données démographiques, les tendances économiques et les questions d'observation nationales et locales. Les programmes seront mis au point afin de répondre aux besoins particuliers de groupes de contribuables ou d'entreprises, comme les petites et moyennes entreprises, les personnes âgées, les néo-Canadiens et les étudiants. Nous élargirons aussi la consultation et la rétroaction afin de pouvoir continuellement évaluer les besoins et les attentes des contribuables, des entreprises et des intervenants.

Accroître les possibilités d'affaires

Nous continuerons de regrouper les services et de nous engager dans de nouvelles occasions d'affaires. Dans la prestation de services aux Canadiens, nous nous efforcerons d'innover par l'intermédiaire de la transformation des activités et l'évolution constante des ententes avec Service Canada et les organisations de services provinciales.

Aide à la clientèle (AP1)[1]

(en milliers de dollars)	Prévues 2006-2007	Prévues 2007-2008	Prévues 2008-2009
Budget principal des dépenses budgétaires – brut (voir Tableau financier 1)	324 494	319 935	320 783

Priorités de programme

- Améliorer les services aux contribuables dans Internet
- Mettre en oeuvre la convergence des voies de service afin de permettre aux contribuables de se déplacer plus facilement parmi celles-ci
- Améliorer le ciblage et la personnalisation des programmes de sensibilisation et accroître les efforts en matière de consultation auprès des contribuables et des entreprises
- Restructurer les services en personne à l'ARC de façon à inclure des comptoirs libre-service, un accès au réseau sans frais 1-800 et des agents disponibles sur rendez-vous
- Innover dans la prestation de services aux Canadiens grâce à une transformation des activités et à l'évolution continue d'ententes avec Service Canada et les organisations provinciales de services
- Assurer l'uniformité, la rapidité et l'exactitude des renseignements au moyen de la mise en oeuvre d'un système de gestion de contenu pour le site Web de l'ARC
- Améliorer l'environnement réglementaire dans lequel évoluent les organismes de bienfaisance
- Mettre en oeuvre une approche fondée sur le risque quant à l'enregistrement des régimes de revenu différé

L'activité de programme Aide à la clientèle se divise en deux sous-activités :

- Services à la clientèle[2]
- Affaires fiscales et réglementaires

Aperçu du programme – Services à la clientèle

Au moyen du libre-service et de l'assistance d'un agent, la sous-activité des Services à la clientèle fournit l'accès aux outils, à l'aide et aux renseignements qui facilitent l'observation volontaire des obligations fiscales.

Approche du programme – Services à la clientèle

Afin de maintenir un rendement solide à l'égard de ses activités principales et sa position comme chef de file innovateur, l'ARC améliore et modernise continuellement ses services. Nous nous focaliserons sur l'amélioraton de la qualité de nos services afin qu'ils soient plus simples à utiliser et qu'ils facilitent l'observation.

Nos stratégies sont fondées sur les antécédents de l'ARC, y compris les mesures du rendement par rapport aux normes de services externes publiées. Elles s'harmonisent aussi avec la vision du gouvernement du Canada intitulée Fonction publique de la prochaine génération.

Nous analysons régulièrement les données démographiques sur les contribuables et les entreprises qui demandent de l'aide en personne ainsi que sur la nature de leurs demandes de renseignements. Nous voulons davantage adapter les options de service et réacheminer les demandes de renseignements vers des voies plus rentables, comme notre site Web et le téléphone.

---

1 sera nommée Aide aux contribuables et aux entreprises

2 sera nommée Services de renseignements et d'information

Mesures des résultats stratégiques – Services fiscaux

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Les déclarations sont produites à temps sans intervention directe de l'ARC	Population qui produit des déclarations en fonction des dates d'échéance désignées : • particuliers • sociétés – surtout les sociétés imposables • inscrits (TPS/TVH, organismes de bienfaisance) • employeurs	• 90 %
Haut niveau d'observation en matière d'inscription	Taux d'observation en matière d'inscription pour :	
	• TPS/TVH	• 90 %
	• organismes de bienfaisance	• Tendance à la hausse
L'impôt déclaré (y compris les acomptes provisionnels) et les retenues à la source sont versés à temps	Taux d'observation en matière de versement des : • particuliers • sociétés – surtout les sociétés imposables • entreprises qui perçoivent la TPS/TVH • employeurs pour les retenues à la source	• 90 %
	Le rapport entre la dette fiscale en souffrance et les encaissements bruts est dans les limites prévues	• Tendance stable
De hauts niveaux d'observation en matière de déclaration sont obtenus	Macro-indicateurs :	
	• comparaison des revenus nets de TPS par rapport aux ventes totales et aux dépenses personnelles sur les produits et services	• Sans objet
	• comparaison des revenus personnels déclarés à l'ARC par rapport aux revenus personnels estimés par Statistique Canada	• Sans objet
	Estimation des taux d'observation :	
	• principaux crédits d'impôt et déductions qui ne sont pas soumis à une déclaration par des tiers – particuliers	• Tendance à la hausse
	• vérifications aléatoires – travailleurs indépendants	
	• vérifications aléatoires – petites et moyennes entreprises	
Les particuliers et les entreprises sont traités de façon équitable	• Application uniforme des Dispositions en matière d'équité	• Les objectifs seront établis en fonction du Programme d'assurance de la qualité
	• Nombre de cas et montants remis	• Sans objet
	• Taux de satisfaction (mesuré par le Sondage annuel de l'ARC et d'autres sondages)	• Tendance à la hausse des résultats positifs des sondages

Services fiscaux

Chaque année, les Services fiscaux interagissent avec 30 millions de particuliers, d'entreprises, de fiducies et d'autres organisations, alors qu'ils administrent, établissent des cotisations et recouvrent plus de 330 milliards de dollars en impôts et en taxes et en droits d'accise, y compris plus de 40 milliards de dollars en taxes et en impôt pour le compte des provinces (sauf le Québec), des gouvernements territoriaux et des Premières nations du Canada. Les montants perçus servent à financer un vaste éventail de programmes et de services qui contribuent au bien-être social et économique de tous les Canadiens.

Les cinq activités de programme des Services fiscaux permettent de s'assurer que les contribuables et les entreprises reçoivent des renseignements exacts et de l'aide afin de comprendre leurs droits et leurs obligations. Les activités des Services fiscaux comprennent l'enregistrement des entreprises, des organismes de bienfaisance et des régimes de revenu différé; l'obtention et le traitement des déclarations et des paiements; l'émission de décisions et d'interprétations en matière de lois fiscales, le recouvrement des arriérés; entreprendre des examens et des vérifications; et le repérage et la poursuite des cas d'inobservation intentionnelle. Nous administrons aussi les incitatifs fiscaux comme le crédit d'impôt pour la Recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE), les crédits d'impôt pour production cinématographique et autres crédits ciblés, ainsi que des déductions qui produisent des remboursements ou réduisent autrement le montant d'impôt à payer.

Le résultat stratégique des activités de programme les Services fiscaux est le suivant : Les contribuables respectent leurs obligations, et l'assiette fiscale du Canada est protégée.

Le tableau qui figure à la page suivante (Mesures des résultats stratégiques – Services fiscaux) présente les mesures de hauts niveaux que nous utilisons pour atteindre ce résultat stratégique.

Cadre stratégique de planification et d'établissement de rapports sur le rendement

L'ARC contribue aux résultats suivants du gouvernement du Canada

- Organismes fédéraux qui appuient tous les résultats du gouvernement du Canada
- La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens

En vue d'appuyer ces résultats, l'ARC a deux résultats stratégiques

Résultats stratégiques

Services fiscaux

Les contribuables respectent leurs obligations, et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Programmes de prestations

Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit de façon à ce que l'intégrité du système canadien de sécurité du revenu soit maintenue

Résultats escomptés
(Appuient les résultats stratégiques)

Les contribuables, les entreprises et les inscrits reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles

L'établissement des cotisations et le traitement des paiements sont rapides et exacts

Les dettes fiscales et non fiscales sont réglées en temps opportun et elles demeurent dans les limites prévues

Les cas d'inobservation en matière de déclaration sont repérés et des mesures sont prises à leur égard

Les contribuables obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées

Les bénéficiaires de prestations reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles

La détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts

Activités de programme

Aide à la clientèle

Cotisations des déclarations et traitement des paiements

Observation en matière de production de déclaration et de versement

Observation en matière de déclaration

Appels

Programmes de prestations

Services à l'entreprise

Ressources humaines

Finances et administration

Technologie de l'information

Affaires publiques

Gestion de l'Agence

Politique et affaires intergouvernementales

Vérification et évaluation de l'entreprise

Chapitre 3 – Activités de programme

Aperçu

Le présent chapitre s'appuie sur l'Architecture d'activités de programmes (AAP) élaborée par l'Agence du revenu du Canada (ARC) avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). Même si les détails sont toujours en évolution, l'AAP assure une structure pour organiser, intégrer et présenter des plans, des budgets et des mesures du rendement.

Le cadre stratégique (« Cadre stratégique de planification et d'établissement de rapports sur le rendement » sur la page 28) établit un lien entre les activités de programmes et les résultats escomptés, conformément à l'AAP.

L'ARC a toujours les deux résultats stratégiques suivants :

- Les contribuables respectent leurs obligations, et l'assiette fiscale du Canada est protégée.
- Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit de façon à ce que l'intégrité du système canadien de sécurité du revenu soit maintenue.

Le chapitre est structuré en fonction de ces résultats stratégiques et des sept activités de programmes (AP) qui viennent les appuyer :

- Services fiscaux
  - Aide à la clientèle[1] (AP1)
  - Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)
  - Observation en matière de production de déclaration et de versement[2] (AP3)
  - Observation en matière de déclaration (AP4)
  - Appels (AP5)
- Programmes de prestations (AP6)
- Services à l'entreprise (AP7)

Pour chaque activité de programmes, nous présentons les dépenses prévues, un aperçu du programme, les approches planifiées en vue de faire progresser le programme et les initiatives prioritaires pour la période de planification. Nous regroupons les initiatives qui appuient les activités principales et les autres initiatives qui reflètent de nouvelles possibilités d'affaires.

Chaque section se termine par un tableau des produits livrables au cours de la période de planification ainsi que les indicateurs de rendement et les objectifs qui mesurent les résultats escomptés de l'activité de programme. Ces objectifs déterminent le pourcentage ou le niveau d'atteinte visé d'un niveau de rendement. Ils sont établis par les gestionnaires de programmes grâce à une analyse des réalités opérationnelles et de l'infrastructure, du rendement antérieur, du niveau de complexité du travail et des attentes des Canadiens.

La section sur les Services à l'entreprise traite des activités de l'infrastructure (p. ex. Technologie de l'information, gestion financière et administration des ressources humaines) où les améliorations appuient à la fois des activités principales solides et des changements à la capacité qui sont implicites dans Agence 2010. Les initiatives dans le but d'évoluer le modèle de régie sont également décrites dans cette section. Tout comme le Plan d'entreprise du dernier exercice, les dépenses des Services à l'entreprise ont été attribuées de façon proportionnelle parmi les six activités principales des programmes d'impôt et de prestations.

En outre, étant donné que cinq années se sont écoulées depuis la création de l'Agence, et puisque le départ de la fonction des douanes représente un changement important, nous avons mis à jour notre mission, notre vision et nos valeurs en vue de mieux refléter notre mandat, notre culture et l'environnement opérationnel.

---

[1] sera nommée Aide aux contribuables et aux entreprises

[2] sera nommée Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations

Le tableau suivant souligne les activités clés que nous poursuivrons au cours des prochaines années alors que nous nous dirigeons vers une agence qui opère à l'échelle nationale.

Agence 2010 – Survol de la mise en oeuvre	
À court terme (de 12 à 18 mois)	À moyen terme (de 18 à 60 mois)
1. Activités principales solides et modernes	
Définir les principales Définir les clients Stratégie d'investissement intégrée Étude sur la présence géographique	Développer l'Initiative syndicale-patronale
Élaborer la Stratégie de l'effectif Évoluer le système des Ressources humaines	Examiner et renforcer la sécurité, la confidentialité et la protection des renseignements personnels
2. Évoluer le modèle de régie	
Analyser et redéfinir le rôle du ministre, du commissaire et du CD Impliquer les organismes centraux Mettre en oeuvre une structure de comité organisationnel Renforcer et individualiser les cadres de responsabilisation	Intégrer le nouveau mandat du CD et les compétences Examiner le processus décisionnel de l'Agence Rationaliser la planification et l'établissement de rapports d'entreprise
3. Accroître les possibilités d'affaires	
Renforcer la capacité du développement des marchés Établir la régie, les rôles et les responsabilités pour l'interaction Agence-clients	Élaborer le modèle d'affaires de l'Agence Analyse des débouchés Stratégie de communication Mettre en oeuvre une stratégie et un plan de développement des marchés

Pour les programmes fiscaux, de recouvrement des recettes et de prestations que nous exécutons aujourd'hui et dans l'avenir, nous servirons d'interface principale entre les gouvernements et les particuliers, les entreprises, les organismes de bienfaisance et les fiducies desservis par ces programmes. Cette interface s'élargira, s'approfondira et deviendra plus importante à mesure que nous assumerons la responsabilité de nouveaux programmes. Les efforts que nous déployons pour solidifier notre position d'agence à l'échelle nationale, privilégieront à la fois nos clients et les citoyens qu'ils servent. Les gouvernements bénéficieront de charges administratives réduites et d'une observation plus efficace; les citoyens recevront des services complets et mieux intégrés qui seront plus faciles à utiliser et qui allégeront leur fardeau d'observation. En bref, les gouvernements et les Canadiens seront tous gagnants.

Aller de l'avant

Alors que les travaux de mise en oeuvre d'Agence 2010 s'étendront sur plusieurs années, nous avons l'intention de rechercher de façon dynamique plusieurs activités à court terme. Leur réussite est essentielle à l'évolution à long terme vers une agence qui opère à l'échelle nationale. Au cours des trois prochaines années, nous entreprendrons les activités suivantes :

1. Formuler clairement « l'énoncé de valeur » mise de l'avant par l'Agence : l'efficacité et la réceptivité pour les clients (avec une responsabilisation explicite) et une interface plus simple et moins lourde pour les Canadiens, grâce à l'intégration des programmes et des services.

2. Définir clairement nos activités principales, avec les compétences qui nous permettent de les exécuter de façon optimale.

3. Analyser le marché potentiel pour l'ARC (en faisant référence à nos compétences de base et à notre expertise liées à nos activités principales). Cela comprendra plusieurs gouvernements et, le cas échéant, les entités financées ou gérées par un gouvernement (p. ex. les commissions de la santé et de la sécurité au travail).

4. Déterminer comment nous créerons et mettrons en pratique une capacité de développement des marchés dans le but de gérer l'interface stratégique et la relation globale avec les clients.

5. Élaborer une stratégie de communication qui repositionne l'Agence comme institution de valeur à l'échelle nationale et qui affermit notre réputation d'organisation efficiente, réceptive et digne de confiance.

6. Mettre au point le modèle de régie afin de tenir compte de la capacité éprouvée et renforcée du Conseil de direction. Le modèle mis à jour comprendra une fonction de gestion intégrée et revigorée du risque.

7. Renforcer les cadres de responsabilisation pour les clients actuels et les nouveaux clients au moyen de responsabilités individualisées et de systèmes de diffusion d'information améliorés.

8. Fournir d'autres normes de services et améliorer nos voies actuelles de recours et d'appels pour les clients et les contribuables.

9. Élaborer un plan garantissant que notre infrastructure s'harmonise avec Agence 2010, y compris :
   - présence géographique;
   - une répartition équilibrée de l'effectif à l'Administration centrale et dans les régions.

10. Établir un plan d'investissement pour assurer une souplesse et une mobilité accrues quant à :
    - notre effectif;
    - notre technologie;
    - nos biens matériels.

qui met l'accent sur la sensibilité dans nos rapports avec les contribuables et les bénéficiaires de prestations, et qui assure la probité et la rigueur de nos systèmes internes. L'Agence doit se soumettre annuellement à 135 000 heures de vérifications de diverses sources; tous les rapports définitifs sont affichés sur le site Web de l'ARC.

Au cours des prochaines années nous :

- améliorerons la responsabilisation de l'Agence à l'égard de tous ses clients par le truchement de meilleurs rapports sur le rendement et une réceptivité accrue qui répond à leurs besoins spécifiques.

3. Accroître les possibilités d'affaires

Accroître les possibilités d'affaires			
En cherchant de nouvelles possibilités d'affaires qui s'harmonisent avec nos capacités d'affaires, l'ARC renforcera la cohérence et l'efficience de l'administration de l'impôt, du revenu et des prestations au Canada, et ce, au bénéfice de ses clients, contribuables et bénéficiaires de prestations			
Capacité de développement des marchés	**Modèle de gestion de l'Agence**	**Stratégie et plan de croissance**	**Gestion des relations-clients**
Il est essentiel de créer un point de convergence pour mettre sur pied des activités à l'Agence en vue d'établir et d'exécuter une approche coordonnée dans l'ensemble de l'Agence à l'égard de la détermination et de la recherche de possibilités d'affaires.	La formulation de notre modèle de gestion 2010 nous donnera, ainsi qu'à nos clients actuels et futurs, une compréhension nette de notre approche à la prestation de programmes et de services.	Des stratégies et des plans organisationnels sûrs nous permettrons de rechercher et d'obtenir systématiquement de nouvelles possibilités d'affaires.	Répondre aux besoins des clients est un élément essentiel à la croissance des marchés. Pour réellement exceller dans la gestion des besoins et des attentes des clients, nous redéfinirons et renouvellerons nos relations-clients.

L'ARC estime qu'elle possède des avantages concurrentiels. Ils peuvent donc fournir aux citoyens un meilleur service, des frais d'administration réduits et une observation plus efficace.

- À titre d'organisme fonctionnant dans toutes les régions du pays, l'Agence a **normalisé à l'échelle nationale l'administration et la prestation de services** afin d'assurer un traitement équitable. Partout au Canada, notre approche est uniforme lorsqu'il s'agit des activités d'observation, des normes de service, du déroulement des opérations, de la gestion de l'information, des solutions en TI et de l'administration des programmes. Cette approche constitue un atout pour les clients potentiels : ils peuvent être sûrs que leurs programmes seront administrés de façon efficace et conformément aux normes qu'ils établissent.
- **L'ampleur et le volume du traitement et des opérations de l'Agence** nous permettent de profiter d'importantes économies d'échelles, que nous partageons avec nos clients. De plus, en raison de sa taille, l'Agence a un pouvoir d'achat lui permettant de maintenir une gamme moderne d'outils, de systèmes et de solutions en TI.
- L'Agence possède une réputation bien établie quant **à l'étendue et à la diversité de son expertise** technique et gestionnaire. Dans une économie axée sur le savoir, il s'agit d'un avantage important et d'une force que nous pouvons offrir à nos clients.

Une stratégie de développement des marchés fondée sur les avantage qu'offrent l'ARC permet aussi à l'Agence d'attirer et de maintenir en poste un effectif expérimenté et bien informé.

2. Évoluer le modèle de régie

Évoluer le modèle de régie

La régie à l'ARC se compose de l'exercice du pouvoir conféré par la loi au moyen d'une structure et de processus établis entre le ministre, le Conseil de direction et le commissaire ainsi que d'autres entités publiques.

Rôles et responsabilités	Responsabilisation	Gestion de l'Agence
Le ministre, le Conseil de direction et le commissaire jouent des rôles essentiels dans le modèle de régie de l'Agence. Une définition plus précise des rôles et responsabilités ferait progresser leurs relations et renforcerait la responsabilisation dans l'avenir.	La responsabilisation de l'Agence s'étend au-delà du Parlement et des organismes centraux, mais doit aussi faire état sur son rendement ainsi que répondre aux besoins de ses clients au sein d'autres administrations gouvernementales. Il est nécessaire de mieux définir les rôles de chacun afin d'améliorer la responsabilisation de l'Agence envers ses clients.	Le système de régie élargi de l'Agence comprend des pratiques de gestion, des processus décisionnels, des structures de comités et notre culture organisationnelle. Il s'agit d'importants attributs de gestion qui doivent suivre l'évolution de notre modèle de régie.

L'ARC possède un modèle de régie unique, nettement différent de celui de son prédécesseur, Revenu Canada, et des régimes d'autres ministères et organismes fédéraux et provinciaux. Une administration fiscale telle que l'ARC doit faire preuve **d'impartialité** dans l'application de la loi et de **sensibilité** afin de s'assurer que les contribuables tirent pleinement profit de la loi. Elle doit assurer **rigueur et probité** dans la gestion des fonds publics et des renseignements, et faire preuve de **professionnalisme et de responsabilisation**.

Le modèle de régie attribue des rôles et des responsabilités au ministre, au Conseil de direction et au commissaire/premier dirigeant.

- Le ministre assume la fonction de contestation ultime pour l'Agence (autrement que par les tribunaux). Il veille à ce que la loi ait été appliquée de façon équitable, et avec une certaine sensibilité, et que les contribuables en tirent entièrement profit. Le ministre doit également rendre compte au Parlement pour l'administration des lois relatives aux programmes.
- Le Conseil de direction est chargé d'assurer la rigueur et la probité des systèmes administratifs et des ressources humaines de l'ARC. Il doit rendre compte au Parlement (par l'entremise du ministre) pour la gestion des ressources humaines, des questions d'ordre administratif, des biens immobiliers, de l'approvisionnement et de la passation de marchés conférées à l'Agence.
- À titre de premier dirigeant de l'ARC, le commissaire doit rendre compte au ministre du Revenu national pour l'administration et l'application quotidiennes des lois relatives aux programmes qui sont sous le pouvoir délégué du ministre. À cet égard, le commissaire doit aussi rendre compte aux différents niveaux de clients, y compris les provinces et les territoires, pour les programmes et les lois qui sont administrés pour leur compte. En outre, le commissaire doit rendre compte au Conseil de direction pour la gestion quotidienne de l'ARC, la supervision des employés et la mise en oeuvre des politiques et des budgets.

Le modèle de régie de l'ARC a produit des résultats importants, comme en témoignent nos rapports annuels et le rapport quinquennal détaillé déposé au Parlement en mai 2005. Le Bureau du vérificateur général a réagi favorablement aux rapports déposés au Parlement. La responsabilisation envers le Parlement et les provinces et territoires s'est beaucoup améliorée. Nous avons adopté un code de valeurs et d'éthique

L'observation efficace et la prestation de services sont les éléments essentiels de nos activités principales. L'Agence continuera de viser l'excellence dans la prestation de services et l'observation, comme nous l'avons fait au cours des cinq premières années.

Pour appuyer nos activités principales, l'Agence a élaboré, depuis des années, des capacités suivantes :

- un traitement efficient et efficace de volumes élevés;
- des choix de services électroniques à la fine pointe de la technologie;
- une solide gestion des données;
- l'excellence dans l'observation axée sur le risque;
- l'équité et l'intégrité de l'administration.

b) Renforcer l'infrastructure

L'Agence possède un effectif important, bien formé et expérimenté, de vastes opérations régionales (avec 78 % de son effectif réparti partout au Canada), l'une des plus grandes bases de technologie de l'information du pays et un cadre de gestion solide. L'infrastructure de l'ARC est le fondement sur lequel nos activités principales s'appuient et fonctionnent. Au cours des prochaines années, nous renforcerons davantage cette infrastructure par les moyens suivants :

- en investissant de façon stratégique dans la technologie;
- en investissant dans les compétences et le perfectionnement de notre effectif et dans un cadre de gestion solide;
- en nous assurant que nos infrastructures matérielle et de gestion évoluent conformément à notre modèle organisationnel et notre stratégie des voies de service pour 2010.

Ces mesures feront en sorte que l'Agence ait la capacité d'offrir des programmes et des services rentables et de haute qualité. Elles veilleront également à ce que l'ARC attire, maintient et garde un effectif des plus compétents et motivés.

c) Maintenir la confiance

La confiance qu'ont les contribuables dans l'intégrité et l'équité de l'administration de l'impôt est essentielle à notre régime d'autocotisation; sans cette confiance, il est certain que l'inobservation augmenterait. Au cours des prochaines années, nous porterons une attention et une importance capitales au maintien de l'intégrité et de l'équité du régime fiscal. En particulier :

- Dans le cadre de toute nouvelle entente d'exécution de programmes avec différents clients, nous veillerons à protéger entièrement la confidentialité des renseignements personnels conformément à la loi canadienne.
- Nous investirons dans la sécurité de nos systèmes informatiques et opérationnels.
- Nous continuerons d'améliorer notre connaissance de l'inobservation et notre capacité à cibler les secteurs qui présentent le risque le plus élevé, contribuant ainsi à l'équité et à l'intégrité du régime fiscal.
- Nous raffermirons la confiance dans l'organisation en améliorant le programme de recouvrements et en procédant avec le projet du Recouvrement intégré des recettes pour ainsi mieux gérer le niveau de la dette fiscale.

d) Gérer les ressources humaines et les relations de travail

Au cours de ses cinq premières années, l'Agence a entièrement révisé les politiques, les procédures, les systèmes et les structures dans des secteurs tels que la dotation, la classification, la rémunération et les relations de travail. La plupart des nouveaux systèmes ont été mis en place. Au cours des prochaines années, une Stratégie détaillée de l'effectif sera développée et mise en oeuvre à l'appui d'Agence 2010.

La restructuration a été entreprise en consultation avec nos syndicats. L'Agence déploie de grands efforts pour des relations positives et respectueuses avec ses syndicats, l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC), et a l'intention de renforcer davantage l'esprit de collaboration actuel partout au pays par le truchement de plusieurs initiatives syndicales-patronales.

Les trois thèmes stratégiques d'Agence 2010

À bien des égards, l'ARC est déjà une organisation dont les opérations ont une présence et une approche partout au pays et d'un océan à l'autre. L'Agence s'appuie sur un réseau de prestation de services et d'opérations de traitement réparti à l'échelle du Canada pour recouvrer les recettes et administrer les prestations à l'échelon fédéral, de même que dans les provinces et territoires et les Premières nations, à différents niveaux. L'Agence veut accroître sa présence nationale et améliorer sa responsabilisation envers ses clients par le truchement de meilleurs rapports sur le rendement et une réceptivité accrue.

Cette approche nous permettra d'atteindre pleinement les objectifs établis pour l'Agence en 1999. Par conséquent, les Canadiens bénéficieront de services améliorés et intégrés et d'une exécution de programmes efficace. En tant qu'agence qui opère à l'échelle nationale, l'ARC deviendra l'interface principale entre les citoyens et leurs gouvernements, simplifiant ainsi l'administration de l'impôt et des prestations.

Au cours des prochaines années, nous poursuivrons une stratégie qui s'appuiera sur trois thèmes :

1. des activités principales biens définies, modernes et très efficaces;
2. un modèle de régie qui représente une combinaison idéale d'autonomie et de responsabilisation, de rigueur et de sensibilité;
3. la recherche de nouvelles possibilités d'affaires que l'Agence pourrait offrir au nom de ses clients.

1. Activités principales solides et modernes

Activités principales solides et modernes Activités principales de l'ARC : Administration de l'impôt et des prestations, recouvrement des recettes			
Activités principales et clients	**Infrastructure**	**Confiance**	**Ressources humaines et relations de travail**
Le fait de définir les activités principales établira la portée des possibilités qui existent pour l'Agence et veillera à ce que la croissance s'harmonise aux forces fondamentales. Le fait de comprendre les besoins des clients et nos obligations à leur égard, sert de fondement à l'établissement des attentes et des responsabilités.	L'infrastructure est le fondement de l'Agence et comprend notre effectif, la technologie et les biens matériels. Diverses mesures seront prises au cours des prochaines années pour renforcer l'infrastructure de l'ARC .	La confiance fait partie intégrante du respect des clients et du public à l'égard de l'Agence. Il s'agit d'un pilier fondamental sur lequel des relations solides sont établies et entretenues. L'ARC continuera d'accorder une attention primordiale au maintien de l'intégrité et de l'équité de son régime fiscal.	Les ressources humaines et les relations de travail sont des attributs positifs de l'Agence. Elles représentent le premier pas vers l'avenir de notre effectif. L'ARC développera et mettra en oeuvre une Stratégie détaillée de l'effectif, à l'appui d'Agence 2010.

Nous devons nous focaliser sur les activités principales de l'Agence et maintenir, et où nécessaire, renforcer les éléments essentiels qui les appuient. L'évolution de l'Agence ne peut réussir que si nous mettons l'accent sur le mandat que nous confère la loi et sur ce que nous faisons de mieux.

a) Mettre l'accent sur les activités principales

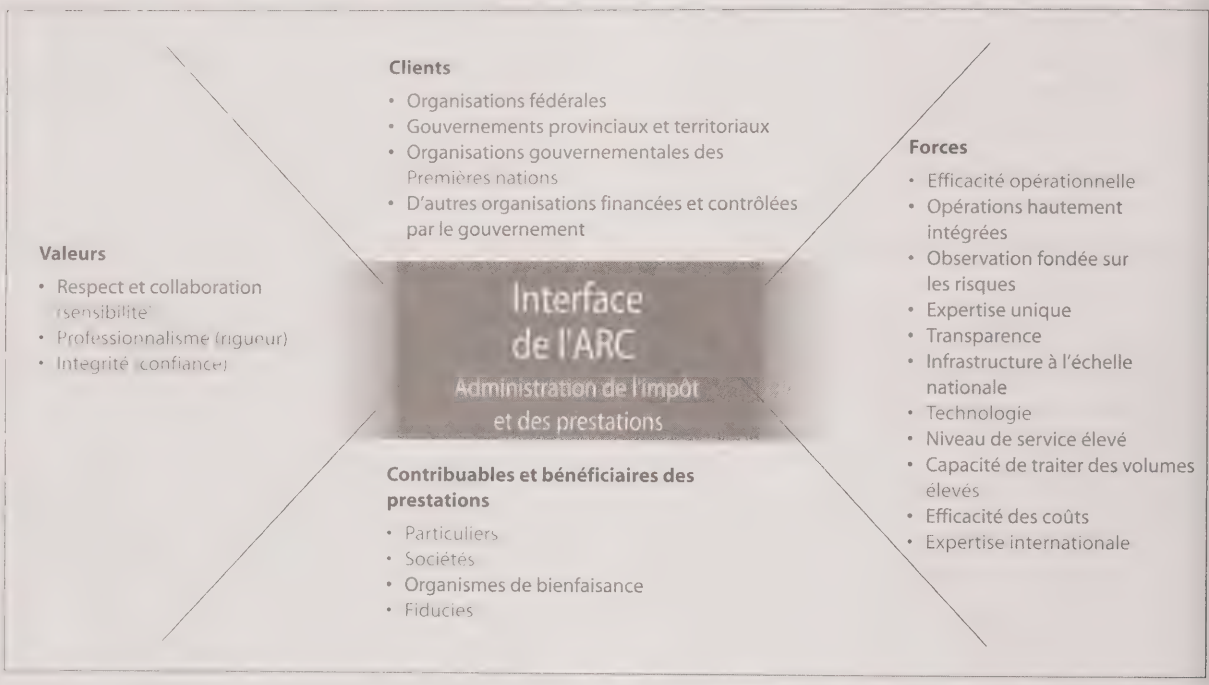
Les activités principales de l'ARC sont **l'administration de l'impôt, le recouvrement des recettes et l'administration des prestations**. Ce sont nos domaines d'expertise, et où nous focaliserons nos efforts alors que nous identifierons les possibilités d'élargir les programmes et les services que nous offrons.

Agence 2010 – Réaliser la pleine capacité d'agence

Des régimes fiscaux et de prestations qui fonctionnent bien sont essentiels à la santé économique, fiscale et sociale d'un pays. Tous les ordres de gouvernement se partagent l'objectif de veiller à ce que ces régimes soient administrés de la façon la plus efficiente et efficace possible.

En vertu de ses caractéristiques et de ses pouvoirs de régie uniques, l'ARC est devenue une administratrice plurigouvernementale extrêmement efficace et responsable des programmes d'impôt, de revenus et de prestations. En agissant comme interface entre les gouvernements, les contribuables et les bénéficiaires de prestations, l'ARC a pu intégrer l'information, améliorer les services aux Canadiens et réduire les coûts administratifs pour les gouvernements.

La demande des services de l'ARC augmente de façon constante parce qu'il est logique pour les clients du point de vue de l'efficacité économique et de la prestation de profiter de la capacité, des forces et de l'efficience de l'Agence. Les contribuables, en particulier les entreprises, trouvent plus efficace de faire un seul paiement ou de traiter avec un seul vérificateur pour leurs impôts, leurs prestations et autres sujets connexes.



En contribuant à l'interface entre les clients et les contribuables et bénéficiaires de prestations, l'ARC peut également oeuvrer auprès de **partenaires**. Les partenaires sont définis comme suit : *« autorités avec lesquelles l'Agence collabore sur diverses questions visant à un avantage mutuel ou dans le but de réaliser un objectif commun, mais pour lesquelles l'Agence ne fournit pas un service décrit dans ses activités principales »*. Les partenaires comprennent des associations internationales, des partenaires de conventions, des pays étrangers et des gouvernements provinciaux et territoriaux.

Chapitre 2 – Agence 2010 : un plan directeur pour l'avenir

L'évolution de l'ARC

En 1999, le Parlement a créé l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) (le 12 décembre 2003, le gouvernement a transféré la fonction des douanes de l'ADRC à l'Agence des services frontaliers du Canada/ASFC) dans le but d'atteindre les trois objectifs suivants :

- offrir un meilleur service aux Canadiens;
- offrir une prestation plus efficace et efficiente des programmes du gouvernement;
- entretenir des relations de travail plus étroites avec les provinces et d'autres ordres de gouvernement pour qui l'ARC exécute des programmes, ainsi qu'une meilleure responsabilisation à leur égard.

Regrouper les différentes composantes de la prestation de services à l'ARC réduit le chevauchement des tâches au gouvernement et aide les particuliers et les entreprises à respecter leurs obligations fiscales et à recevoir leurs prestations.

Le modèle de régie unique ainsi que les pouvoirs de l'Agence ont été conçus dans le but de réaliser ces objectifs. Elle possède un ministre, un Conseil de direction et un commissaire/premier dirigeant, chacun détenant des responsabilités distinctes; l'Agence a été conférée l'entière responsabilité de la gestion des ressources humaines (RH), des questions administratives, des biens immobiliers, de l'approvisionnement et de la passation de marché.

Au cours des cinq premières années, l'Agence s'est penchée principalement sur la mise en oeuvre du modèle de régie ainsi que la révision des RH, et des politiques et systèmes administratifs. Conséquemment, l'ARC est maintenant une organisation forte, souple, efficace, responsable et bien gérée. Corollairement, l'Agence possède un fondement solide et sûr à partir duquel elle peut continuer de se développer en une agence qui opère à l'échelle nationale qui sert un nombre croissant de clients.

Cette section du Rapport sur les plans et les priorités explicite « Agence 2010 » – la vision pour l'Agence qui guidera nos progrès et dirigera nos efforts au cours des prochaines années.

Défis en matière d'observation

L'observation fiscale est à la base de notre mandat. On reconnaît depuis longtemps que l'observation volontaire et l'autocotisation sont les moyens les plus efficaces pour administrer le régime fiscal canadien. Lorsque les contribuables ne respectent pas leurs obligations fiscales, notre stratégie vise à déceler les cas d'inobservation les plus graves pour prendre ensuite les mesures appropriées et encourager l'observation dans l'avenir.

L'ARC encourage l'observation volontaire, qui est une méthode efficace pour la majorité des Canadiens. L'ARC exécute également un vaste éventail de programmes visant à protéger l'assiette fiscale du Canada et à s'assurer que les Canadiens paient leurs impôts. L'ARC dispose d'un ensemble rigoureux de contrôles et de vérifications, y compris des contrôles de prévention et de détection; par exemple, les retenues à la source, le rapprochement des feuillets de renseignements et de documents fournis par les tiers, l'établissement et l'évaluation des risques, la recherche en matière d'observation, les examens, les vérifications, les enquêtes et les poursuites.

Chaque Canadien et chaque entreprise veulent savoir que les autres versent leur juste part d'impôt. Assurer un haut niveau d'observation chez les contribuables est un défi constant puisque plusieurs facteurs influent l'observation. De surcroît, l'inobservation exige des programmes adaptés. L'ARC oeuvre à cerner les secteurs où les risques d'inobservation et de perte de revenus sont les plus élevés et à comprendre les facteurs contributifs. Nous examinons les tendances socioéconomiques et les nouvelles pratiques commerciales afin de déterminer des indicateurs possibles d'inobservation. Nous avons également élaboré des systèmes de haute technicité d'évaluation du risque qui examinent les caractéristiques fiscales des contribuables canadiens afin de cerner et d'estimer l'inobservation possible.

Les systèmes et les procédures d'évaluation du risque de l'ARC nous permettent de cibler les activités d'observation vers des secteurs à risque élevé et de transférer les ressources à ces secteurs. En faisant cela, nous réduisons également le coût pour les contribuables qui se conforment à leurs obligations fiscales.

L'ARC a identifié les secteurs à risque prioritaire suivants : la planification fiscale de plus en plus sophistiquée (y compris l'utilisation abusive des abris fiscaux), l'observation de la TPS/TVH (en particulier les demandes frauduleuses de remboursement de la TPS) et l'économie clandestine, et les non déclarants/non inscrits et les recouvrements.

L'ARC doit également faire face à des défis uniques dans l'administration des organismes de bienfaisance. Nous jouons un rôle essentiel et exigeant en vertu de la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)* afin de nous assurer que les dons de bienfaisance en argent ne sont pas utilisés à des fins illicites.

Bien que la grande partie de nos défis en matière d'observation se rapportent au régime fiscal, nous devons de plus en plus gérer les risques afférents aux programmes de Prestations. En informant et en éduquant les prestataires actuels et futurs quant à leurs obligations en vertu de la législation sur les prestations, et en ayant une présence crédible en matière d'exécution selon des critères améliorés de sélection des comptes axés sur le risque, nous cherchons à nous assurer que seules les personnes admissibles reçoivent des prestations.

Conclusion

En recueillant et en évaluant continuellement les renseignements relatifs à notre environnement opérationnel, et en appliquant ces connaissances au moyen de nos processus rigoureux de gestion du risque, l'ARC maintient un niveau d'intégrité élevé et peut continuer à améliorer son efficience et son efficacité globales. Le chapitre suivant décrit les orientations que prendra l'ARC pour relever nos défis et identifier nos possibilités stratégiques. Le chapitre 3 décrit des plans plus précis liés à la gestion de nos activités de programme au cours des trois prochaines années.

financement de la TI à l'échelle organisationnelle, donc finalement une infrastructure organisationnelle qui appuiera toute l'ARC et ses clients – plutôt que d'être traité comme des projets individuels.

Les solutions de TI entraîneront une demande de nouvelles compétences dans le milieu de travail de l'ARC, tout en éliminant certains traitements manuels et d'entrées de données. Les répercussions sur la formation et la dotation devront être gérées avec soin pour que la technologie soit bénéfique à l'organisation.

La souplesse législative de l'ARC

L'ADRC a été créée en 1999 (le 12 décembre 2003, le gouvernement a transféré la fonction des douanes de l'Agence des douanes et du revenu du Canada à l'Agence des services frontaliers du Canada; l'Agence poursuit ses activités sous le nom d'Agence du revenu du Canada/ARC) dans le but d'améliorer le service, d'accroître l'efficacité administrative et d'établir une relation plus étroite et responsable avec les provinces, les territoires, les Premières nations et les autres clients. La *Loi sur l'Agence du revenu du Canada (Loi sur l'ARC)* a été promulguée pour fournir la souplesse et le pouvoir d'examiner des méthodes innovatrices en matière de service et de gestion. L'ARC a été conférée l'autorité entière des ressources humaines et de l'administration générale.

Dernièrement, le gouvernement du Canada a amorcé des initiatives visant à intégrer les services internes comme les systèmes administratifs et l'infrastructure de la TI dans l'ensemble des ministères et des organismes fédéraux, tout en augmentant la participation des organismes centraux aux vérifications financières. De plus, l'initiative Service Canada a été lancée afin de fournir un guichet unique à la majorité des services au public.

Alors que nous allons de l'avant, l'ARC maintiendra sa grande et dynamique capacité de prestations de services. Nous continuerons à être le fournisseur de service direct et déterminant pour tous les programmes d'impôt et de prestations partout au Canada.

Comme nous l'expliquons au chapitre suivant, nos plans à l'égard de l'ARC dépendent dans une grande mesure du profit que nous tirerons de la latitude de gestion prévue dans notre loi fondatrice. Ces améliorations à la gestion, à la régie et à la responsabilisation rendront l'ARC encore plus efficace et responsable. En même temps, elles contribueront à la capacité de l'ARC à fournir des produits et des services innovateurs aux clients fédéraux, provinciaux, territoriaux, Premières nations et autres. Le soutien des clients dans le cadre de cette évolution aidera à déterminer la direction de l'ARC et le rythme du changement durant et après la période de planification.

Environnement économique

Au cours des prochaines années, plusieurs aspects de l'économie canadienne et mondiale auront une incidence sur l'ARC.

À l'heure actuelle, l'économie canadienne est forte. Le gouvernement fédéral doit continuer de mettre l'accent sur la productivité comme moyen d'améliorer davantage le rendement économique du Canada. Le crédit pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE) est l'un des outils administrés par l'ARC visant à favoriser une économie plus moderne et productive.

À l'échelle mondiale, l'ARC participera de plus en plus aux travaux de conventions fiscales et à d'autres formes de collaboration pour appuyer le service et l'observation. La mondialisation exige une collaboration internationale plus intense, y compris des systèmes transparents et l'échange de renseignements transfrontalier, malgré des lois souvent divergentes sur la protection des renseignements personnels. Le Canada possède actuellement des conventions fiscales avec 83 pays afin d'éviter la double imposition, et l'ARC s'appuie souvent sur les renseignements de gouvernements nationaux pour appliquer l'observation, surtout dans les cas d'abris fiscaux.

Deuxièmement, nous entamons une ère nouvelle dans nos relations avec les provinces, les territoires, les Premières nations et d'autres clients. Naturellement, ils s'attendent à un niveau de service et de responsabilisation élevé. Pour fournir ce niveau, il faut porter une attention particulière non seulement à l'exécution de programmes axés sur la clientèle, mais également au contrôle, à l'évaluation, aux rapports et aux mesures correctives afférents. Tout cela est nécessaire pour que nous soyons réellement responsables des services fiscaux et des programmes de prestations que nous exécutons pour le compte de nos clients.

Tendances démographiques

D'ici 2015, on prévoit que, la taille de la main-d'oeuvre canadienne commencera à baisser, et toute croissance nette sera le résultat de la participation de nouveaux Canadiens. L'immigration annuelle s'accroîtra probablement par rapport au niveau actuel d'environ 225 000. Communiquer efficacement avec les diverses collectivités culturelles est tout aussi important; certaines d'entre elles pourraient être moins renseignées sur le régime fiscal canadien et sur sa dépendance de l'autocotisation, ou sur les programmes de prestations qui pourraient les aider à faire du Canada leur foyer. Puisqu'une bonne partie de l'immigration continue de peupler nos plus grands centres urbains, les défis au niveau du service et de l'information se feront particulièrement sentir dans nos régions du Pacifique, du Québec et de l'Ontario.

Un des défis de l'ARC sera de protéger la mémoire d'entreprise, de conserver l'expertise technique et de veiller à ce que les compétences professionnelles nécessaires soient en place dans les secteurs essentiels tels que la vérification. Appuyée par des investissements axés sur la formation et le perfectionnement, l'ARC sera en mesure d'offrir aux nouveaux employés et aux employés actuels du travail plus stimulant et enrichissant, alors que l'équilibre des emplois continue de passer des activités de traitement traditionnelles à celles qui exigent des compétences davantage techniques, analytiques et liées aux relations-clients. Cette approche fera en sorte que l'ARC aura le personnel nécessaire en place à mesure que les gestionnaires et les employés d'expérience prendront leur retraite au cours des prochaines années.

Changement technologique

L'ARC est un chef de file dans l'utilisation de la technologie de l'information pour améliorer le service et accroître la productivité. L'ARC doit relever le défi de gérer efficacement l'impact de la technologie évolutive en profitant des avantages tout en atténuant les effets négatifs.

Les clients et les Canadiens exigent des options de service électronique qui sont rapides et efficaces et qui assurent la protection des renseignements confidentiels et leur utilisation appropriée. L'ARC dépend de la gestion des renseignements fondés sur la technologie afin de répondre à la croissance du commerce électronique et Internet. Les employés de l'ARC utilisent des données de plusieurs systèmes pour appuyer les décisions; ils ont besoin d'une plus grande capacité pour intégrer les données et les rassembler en renseignements qui sont utilisables immédiatement.

Notre principal défi en ce qui a trait à la TI est de maintenir un équilibre approprié d'efforts et d'investissements entre les engagements des programmes actuels et la création d'une capacité nouvelle ou supplémentaire répondant au contexte des activités changeantes de l'initiative Agence 2010 (dont il est question au chapitre suivant). Cet équilibre doit être atteint tout en abordant les contraintes comme la gestion du gouvernement à titre d'entreprise et l'environnement technologique en constante évolution. Il faut des stratégies pour améliorer la continuité des services de la TI, pour moderniser la sécurité et pour faciliter la gestion de l'information et du savoir.

Améliorer nos investissements technologiques représente un autre défi. Il est nécessaire de perfectionner et mieux communiquer le modèle de prévision des coûts de la TI; soit un but de traiter le

Chapitre 1 – Notre environnement opérationnel

L'Agence du revenu du Canada (ARC) oeuvre dans un milieu dynamique où les tendances sociétales et technologiques, la conjoncture économique, la politique gouvernementale et les attitudes du public peuvent exercer une grande influence sur la réalisation des objectifs des programmes. Dans le cadre de notre processus de planification stratégique, nous menons des analyses régulières de l'environnement, tenons un inventaire des risques opérationnels afin de gérer les principaux défis et possibilités à un niveau organisationnel. Les résultats de ces évaluations sont abordés périodiquement avec notre Conseil de direction, qui ajoute à la gestion de l'ARC une perspective plus générale des secteurs public et privé.

Dans ce rapport, nous avons identifié six défis stratégiques :

- les valeurs impératives liées à la confiance, à la transparence et à la responsabilisation, exigées par les Canadiens et leurs gouvernements, dans leurs rapports avec l'ARC;
- les tendances démographiques;
- les exigences et les répercussions du changement technologique;
- la progression des souplesses législatives de l'ARC;
- les possibilités et les exigences issues de l'environnement économique en évolution;
- les défis afférents à l'observation issus de la planification fiscale de plus en plus sophistiquée, des abris fiscaux, de l'économie clandestine, des non déclarants/non inscrits et du recouvrement, ainsi que le défi constant de maintenir l'observation dans un régime d'autocotisation.

Les impératifs de la confiance, de la transparence et de la responsabilisation

La confiance, la transparence et la responsabilisation ont toujours constitué des valeurs impératives à l'ARC, en raison de la portée de nos rapports avec le public, du recouvrement, de la comptabilisation et du déboursement des fonds publics et du rôle essentiel que jouent les valeurs dans l'intégrité des régimes fiscaux et de prestations. Non seulement, faut-il administrer nos régimes de façon juste et efficace, mais de surcroît, ils doivent également être perçus comme justes et efficaces. Tout risque touchant notre réputation de gestionnaire honnête et compétent des fonds et des renseignements met en péril la réalisation de notre mandat opérationnel.

Le sondage annuel de l'ARC 2004 a révélé que 81 % des répondants étaient d'accord avec l'énoncé « Les informations données à l'ARC par les canadiens sont traitées confidentiellement » et que 77 % appuyaient l'énoncé « L'ARC est honnête dans ses rapports avec le public ». Même si les résultats ont été assez élevés et uniformes au cours des dernières années, ils exigent toujours une attention et un effort constants.

Deux défis se démarquent. Premièrement, la protection des renseignements sur les contribuables et les prestataires continuera d'être essentielle à la confiance du public. Les administrations de l'impôt et des prestations – fédérales, provinciales, territoriales, des Premières nations, et en fait celles d'autres pays – doivent faire l'équilibre entre le désir d'un meilleur accès à l'information et les préoccupations irréfutables et légitimes relatives à la protection des renseignements personnels et à la confidentialité. La sécurité des systèmes de technologie de l'information et celle des installations de l'ARC sont des éléments essentiels à l'approche que nous adopterons pour relever ce défi.

ainsi que du recouvrement des recettes. Nous renforcerons le contrôle du rendement dans tous les domaines en améliorant les mesures liées à la rapidité, à la précision ainsi qu'à l'accessibilité des services fiscaux et de prestations, le recouvrement de la dette fiscale, les niveaux d'observation et la qualité des règlements des appels. Enfin, nous accomplirons cela en nous focalisant sur la mise en application de nouvelles mesures fiscales qui accorderont un allégement fiscal de 20 milliards de dollars sur deux ans. Ces mesures seront l'assise de notre Rapport annuel au Parlement.

l'information et en intégrant les systèmes de gestion des données dans des secteurs de programme comme le recouvrement et les organismes de bienfaisance.

- Maintenir la **confiance** dans notre régime fiscal et notre système de prestations, ainsi que dans l'intégrité de notre gestion interne en renforçant notre processus de gestion du risque, en menant des examens d'observation et de surveillance de la sécurité, en continuant de mettre l'accent sur l'aspect impératif de la confidentialité des renseignements et de la vie privée et en améliorant la surveillance des dépenses.
- Gérer les **ressources humaines et les relations de travail** en mettant en oeuvre notre Initiative syndicale-patronale à l'échelle nationale, en simplifiant la classification des postes et en commençant à appliquer notre nouvelle norme de classification à l'Agence.

Évoluer le modèle de régie

Selon ce rapport, l'ARC doit utiliser tous les pouvoirs et les autorités que le Parlement lui a donnés. Pour ce faire, il faudra :

- Définir et renforcer la **responsabilisation et les relations** envers le Parlement, les clients et les organismes centraux.
- Renforcer les pratiques de **gestion de l'Agence** en améliorant, par exemple, notre capacité de surveiller les dépenses, en faisant progresser notre approche à l'égard de la gestion intégrée du risque, en mettant en oeuvre une structure de comités organisationnels plus stratégique et en mettant au point le modèle d'établissement des coûts ainsi que le modèle décisionnel en matière de TI pour traiter la TI comme une infrastructure organisationnelle qui soutient l'ensemble de l'ARC et nos clients.

Accroître les possibilités d'affaires

Nous estimons pouvoir mettre à profit nos forces et de nos avantages concurrentiels pour améliorer l'efficacité du recouvrement des recettes et de l'administration des prestations à tous les niveaux du gouvernement du Canada. Afin de poursuivre nos progrès dans la prestation de services aux clients et de devenir un organisme qui opère à l'échelle nationale, le rapport fait appel à une variété d'activités :

- Améliorer et accroître les **services actuels** et les accords sur l'échange de données, y compris ceux avec Ressources humaines et développement social (p. ex. la Sécurité de la vieillesse, le Supplément de revenu garanti, le Régime de pensions du Canada), le Projet de vérification du revenu et le numéro d'entreprise (NE). De plus en plus, nous devons incorporer les perspectives et les intérêts provinciaux dans notre façon de faire.
- Développer de **nouveaux services pour les clients**, tels que l'intégration des activités de recouvrement des autres ministères et les projets pilotes avec Service Canada.
- Formuler notre **modèle opérationnel Agence 2010** en définissant notre approche à l'égard des activités principales, des clients, des programmes et des services et en réalisant une analyse de marché.
- Élaborer des **stratégies et des plans de croissance**, y compris la première phase de la stratégie de communication de l'ARC
- Élaborer une capacité de **gestion des relations-clients**.

La mise en oeuvre du plan directeur d'Agence 2010 se poursuivra dans le cadre d'une stratégie de gestion des ressources de l'ARC, élaborée dans le but de répondre à trois besoins principaux :

- soutenir nos activités opérationnelles principales;
- investir de façon stratégique afin de maintenir et d'améliorer l'intégrité de notre infrastructure, en particulier de nos systèmes de TI;
- fournir des possibilités pour accroître les services à la clientèle conformément à notre mandat.

Même s'il s'agit d'un programme ambitieux pour l'avenir, il reconnaît également que la majeure partie des 9,6 milliards de dollars en dépenses prévues au cours des trois exercices de planification serviront aux opérations quotidiennes, principalement dans les domaines des services aux contribuables, du traitement de l'impôt et des prestations, des vérifications et des enquêtes

Résumé exécutif

L'Agence du revenu du Canada (ARC) a établi une base solide en matière de rendement des services fiscaux et des programmes de prestations au service de 126 clients – organisations gouvernementales aux niveaux du fédéral, des provinces et des Premières nations. Notre *Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007* explicite les stratégies et les ressources que nous appliquerons afin de mettre à profit ce rendement – tout en misant sur la capacité de l'ARC – afin de mettre en oeuvre Agence 2010, un plan directeur pour les prochaines années.

Le rapport définit six défis stratégiques à relever :

- les impératifs de la confiance, de la transparence et de la responsabilisation;
- les tendances démographiques;
- le changement technologique;
- l'évolution de notre souplesse administrative telle qu'elle est prescrite par la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*;
- la conjoncture économique;
- les défis particuliers en matière d'observation.

Nos plans visant à relever ces défis s'appuient sur une base solide et sûre, voire une organisation qui est efficiente, responsable, bien gérée et engagée à continuellement améliorer sa façon de mener ses activités. Nos réalisations en tant qu'Agence créent des possibilités de bâtir des rapports plus forts avec nos clients : les gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux, Premières nations et autres organismes gouvernementaux.

Ce rapport établit la façon dont nous renforcerons l'ARC à l'échelle nationale et il met l'accent sur trois thèmes :

- une capacité bien définie, moderne et très efficace à l'égard des activités principales;
- un modèle de régie qui tient compte d'une combinaison idéale d'autonomie et de responsabilisation;
- la recherche de nouvelles possibilités d'affaires que l'Agence pourrait offrir au nom de ses clients.

Activités principales solides et modernes

Les activités principales de l'ARC continueront d'être le recouvrement des recettes et l'administration des prestations. Les initiatives dans ce Rapport cherchent à mettre à profit notre capacité existante de diverses façons :

- Améliorer le **service** au moyen d'options supplémentaires de service électronique dans Internet, d'une prestation de services téléphoniques et de services en personne plus efficace et mieux adaptée, d'un meilleur usage des technologies de traitement de volume élevé et d'un plus grand nombre d'efforts pour ce qui est des services de sensibilisation, d'éducation et de consultation, et ce, en mettant l'accent sur les petites et moyennes entreprises, les organismes de bienfaisance, les programmes destinés aux personnes handicapées et les groupes de contribuables ciblés.
- Intensifier notre approche d'observation axée sur le risque en portant une attention particulière à la planification fiscale de plus en plus sophistiquée, à l'économie clandestine, à l'inobservation et à la fraude à l'égard de la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH), aux non déclarants/non inscrits et au recouvrement, au rapprochement des feuillets de renseignements, à l'enregistrement des régimes de revenus différés, aux appels et aux programmes de prestations.
- Renforcer notre **infrastructure** en examinant la « présence géographique » de nos bureaux régionaux, l'exécution du programme des Appels, et en développant des stratégies qui ont des répercussions sur le changement de l'effectif à l'aide d'initiatives telles que la prise en charge du travail de recouvrement du ministère fédéral de Ressources humaines et développement social, en modernisant notre fonction d'édition, en investissant pour appuyer l'intégrité de nos systèmes de la technologie de

Table des matières

Résumé exécutif 11

Chapitre 1 – Notre environnement opérationnel 15

Chapitre 2 – Agence 2010 : un plan directeur pour l'avenir 19

Chapitre 3 – Activités de programme 27

- Aperçu 27
- Services fiscaux 29
  - Aide à la clientèle (AP1) 31
  - Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2) 38
  - Observation en matière de production de déclaration et de versement (AP3) 43
  - Observation en matière de déclaration (AP4) 48
  - Appels (AP5) 54
- Programmes de prestations (AP6) 58
- Services à l'entreprise (AP7) 66

Conclusion du commissaire 77

Annexes 79

- Annexe A – Conseil de direction A-1
- Annexe B – Structure organisationnelle B-1
- Annexe C – Tableaux financiers C-1
- Annexe D – Normes de service D-1
- Annexe E – Stratégie de développement durable E-1
- Annexe F – Glossaire F-1



Déclaration de la direction

Le *Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007* de l'Agence du revenu du Canada (ARC) a été préparé en fonction des principes de présentation contenus dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses : Rapports sur les plans et les priorités et Rapport ministériel sur le rendement* :

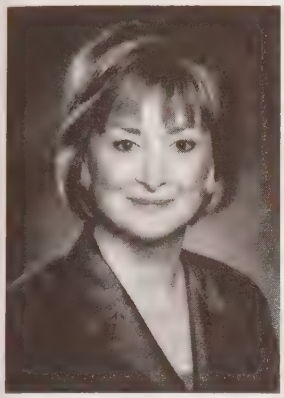
- Il est conforme aux exigences particulières de présentation décrites dans le guide du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT).
- Il est fondé sur l'Architecture des activités de programme approuvée de l'Agence telle qu'elle est indiquée dans la SGRR.
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis.
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les autorités allouées.
- Il fait état des sommes qui ont été allouées en fonction des dépenses projetées approuvées par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada selon le RPP.

Le commissaire et premier dirigeant,
Agence du revenu du Canada

Michel Dorais, IAS.A

Avant-propos de la présidente

Chaque année, l'Agence du revenu du Canada (ARC) produit un Rapport sur les plans et les priorités dans lequel elle présente ses objectifs, ses stratégies, ses attentes en matière de rendement et ses projections financières pour les trois prochains exercices. C'est avec plaisir que je présente le premier rapport à titre de présidente du Conseil.



Depuis l'établissement de l'Agence en 1999, le Conseil a supervisé la mise en oeuvre des politiques administratives et un système de régie unique, correspondant au mandat de l'ARC en ce qui est d'administrer les programmes d'impôt et de prestations. Ayant établi le fondement, l'Agence se tourne maintenant vers l'avenir. Le *Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007* s'appuie sur notre vision de l'Agence 2010 et propose des initiatives concrètes qui visent à réaliser cette vision au cours des trois prochaines années.

Il sera essentiel, pour réaliser Agence 2010, que le Conseil de direction joue un rôle plus marqué afin d'assurer la transparence et la responsabilisation à l'égard du Parlement, de nos clients et enfin des Canadiens. Dans le cadre de ses responsabilités à l'égard des politiques administratives de l'ARC, le Conseil continuera d'augmenter sa présence en matière de supervision afin de veiller à ce que l'Agence exerce une gérance compétente des ressources, qu'elle gère les risques et présente des rapports clairs sur ses plans et ses résultats.

Le mandat de l'ARC prescrit par la loi envisageait une Agence qui fournirait des services aux autres ministères fédéraux ainsi qu'aux organisations gouvernementales des provinces, des territoires et des Premières nations. En misant sur la force de son expertise dans le domaine des activités principales, l'Agence élargira les services qu'elle exécute et s'établira plus fermement en tant que fournisseur à l'échelle nationale de services fiscaux et de prestations, tout en renforçant la responsabilisation à l'égard de ses clients et des Canadiens.

Pour réaliser son mandat, l'Agence vise deux résultats stratégiques :

- Les contribuables respectent leurs obligations, et l'assiette fiscale du Canada est protégée;
- Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit de façon à ce que l'intégrité du système canadien de sécurité du revenu soit maintenue.

Ces résultats souhaités, de concert avec la vision d'Agence 2010, présentent le fondement du présent rapport. Cette année, dans le cadre de notre désir d'améliorer la transparence et la responsabilisation, le rapport comprend des produits livrables pour les initiatives prioritaires dans le cadre de chacune de nos sept activités de programme.

Je suis heureuse de recommander le présent *Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007* à l'honorable Carol Skelton, ministre du Revenu national.

La présidente du Conseil de direction,



Connie I. Roveto, IAS.A



Message de la ministre

La confiance qu'ont les Canadiens à l'égard de l'équité et de l'intégrité de l'Agence du revenu du Canada (ARC) est essentielle à notre succès dans l'administration des programmes d'impôt et de prestations pour le compte des gouvernements d'un bout à l'autre du pays. Nous nous prévalons de cette confiance grâce à notre excellence en matière de service, de protection des renseignements, de transparence dans notre façon de rendre compte de notre rendement et de l'équité dont nous faisons preuve dans nos rapports avec les contribuables et les bénéficiaires de prestations.



À titre de ministre du Revenu national, je reconnais que les niveaux élevés d'observation volontaire du régime fiscal du Canada ont leur source dans la confiance qu'ont les Canadiens à l'égard de notre équité et de notre intégrité. Mes priorités pour l'Agence seront de maintenir et d'améliorer nos voies de recours et d'appels qui insufflent un sentiment de confiance et de certitude dans leurs rapports avec l'Agence du revenu du Canada. De surcroît, l'ARC réalisera des progrès notables afférents à nos activités de recouvrement afin de rassurer les Canadiens que les lois fiscales du Canada soient appliquées équitablement et uniformément. Cela profite à tous les Canadiens et mène à notre bien-être social et économique mutuel.

L'ARC est un catalyseur puissant pour améliorer la productivité opérationnelle, réduire le coût du gouvernement, simplifier l'interaction des citoyens avec leurs gouvernements et assurer une gouvernance responsable de l'argent des contribuables. C'est l'essence d'Agence 2010, un programme de changement ambitieux et innovateur pour l'ARC, que l'on décrit dans ce rapport.

Le *Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007* décrit nos objectifs et nos stratégies visant à continuer d'atteindre et de dépasser ces antécédents de rendement. Il inclut aussi des initiatives clés afférentes à l'impôt et aux prestations présentées dans le budget fédéral de mai 2006. Les initiatives dont traite ce rapport aideront à assurer des choix plus simples, plus sûrs et moins coûteux afin de permettre aux Canadiens de respecter leurs obligations fiscales et de recevoir des prestations.

La ministre du Revenu national,

Carol Skelton

L'honorable Carol Skelton, C.P., députée

En décembre 2003, le gouvernement a annoncé le transfert d'une grande partie de la fonction des douanes de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) à la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). Ce transfert a été terminé le 12 décembre 2005, lorsque le projet de loi C-26, *Loi constituant l'Agence des services frontaliers du Canada*, a reçu la sanction royale. En raison de cette législation, l'ADRC est légalement devenue l'Agence du revenu du Canada (ARC) et poursuivra son mandat sous ce nom.

Mission

Administrer les programmes d'impôt, de prestations et autres programmes connexes et promouvoir l'observation des lois fiscales pour le compte des gouvernements partout au Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens.

Vision

L'Agence du revenu du Canada sera le fournisseur privilégié pour l'exécution de tous les programmes d'impôt et de prestations pour les gouvernements partout au Canada.

Valeurs

Intégrité
Professionnalisme
Respect
Collaboration

Agence du revenu du Canada

Budget des dépenses
2006-2007

Rapport sur les plans et les priorités

La ministre du Revenu national,

Carol Skelton

L'honorable Carol Skelton, C.P., députée

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2006

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Sans frais : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Courriel : publications@tpsgc.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2007-III-36
ISBN 0-660-62967-4

1494

BUDGET DES DÉPENSES

Agence du revenu du Canada

Budget des dépenses
2006-2007

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada